



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Markkinaehtoistumisen jäljet Alvi ry:n organisaatiossa ja kokemukset sen vaikutuksista kehittämiseen ja johtamiseen

Metsämaa, Sari

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Markkinaehtoistumisen jäljet Alvi ry:n organisaatiossa  
ja kokemukset sen vaikutuksista kehittämiseen ja  
johtamiseen

Metsämaa Sari  
Terveysten edistämisen  
koulutusohjelma, ennaltaehkäisevän  
hyvinvointityön johtaminen ja  
kehittäminen yAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Metsämaa, Sari

**Markkinaehtoistumisen jäljet Alvi ry:n organisaatiossa ja kokemukset sen vaikutuksista kehittämiseen ja johtamiseen**

Vuosi 2014

Sivumäärä 78

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja tehdä näkyväksi Alvi ry:n lähihistoriassa markkinaehtoistumisen myötä tapahtuneita organisaatiomuutoksia ja pohtia niiden mukanaan tuomia haasteita johtamiselle ja kehittämiselle viimeisten viiden vuoden osalta 2009 - 2013. Opinnäytetyön tekemiseen liittyvän prosessin kautta haluan syventää omaa asiantuntijuuttani organisaation johtamisesta ja kehittämisestä jatkuvan muutoksen keskellä. Työskentelen Alvi ry:n hallinnossa palvelupäällikkönä. Samalla haluan reflektoiden koota yhteen ja tehdä näkyväksi organisaatiomme lähihistoriaa sekä pohtia millaisia kysymyksiä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan ja miten niihin tulisi kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta varautua.

Alvi ry on vuonna 1993 perustettu sosiaalipalveluiden tuottaja. Ensimmäinen miehille tarkoitettu Alvi -koti avasi ovensa vuonna 1994 - päämääränä oli luoda lämminhenkinen ja turvallinen koti mielenterveyskuntoutujille. Myöhemmin Alvi -kodin rinnalle tuli naisten Elvi -koti ja ne yhdistyivät vuonna 2011 Alvila -kodiksi. Nykyään yksiköitä on hallinto mukaan lukien kuusi: Alvila -koti ja Laturin Tukiyhteisö Helsingissä sekä Vantaalla Tukipiste Laturi, Francan päiväkeskus ja Cafe Popolo. Alvi ry on yleishyödyllinen, sitoutumaton ja voittoa tavoittelematon kolmannen sektorin yhdistys, joka sai vuonna 2013 yhteiskunnallisen yrityksen statuksen.

Alvi ry:n organisaation kannalta sen historiassa on neljä merkittävää tapahtumaa, jotka liittyvät markkinaehtoistumiseen joko suoraan tai välillisesti. Ensimmäinen liittyi Helsingin kaupungin asumispalveluiden kilpailuttamiseen vuonna 2009. Toinen jakso kokoa yhteen useamman Vantaan kaupungin palvelun kilpailutuksen vuonna 2010. Kolmannen jakson tapahtumat liittyvät Helsingin kaupungin päätökseen olla kilpailuttamatta itsenäisesti omissa asunnoissaan asuvien mielenterveyskuntoutujien kotiin vietäviä palveluja - ja samalla lopettaa kyseisten palveluiden ostaminen Alvi ry:n Tukipiste Laturilta vuoden 2010 lopulla. Neljäs merkittävä tapahtuma Alvi ry:n historiassa oli päätös koko Suomea palvelleeseen tehostetun päihdekuntoutusyksikön Kartanoyhteisön alasajamisesta vuonna 2012. Päihdekuntoutuksen palvelunhankinnassa siirryttiin silloin valtakunnallisesti lyhyempiin laitospalveluihin sekä kotiin vietäviin ja muihin päihdekuntoutuksen avopalveluihin.

Alvi ry:n organisaation eri osat ovat eläneet hyvin erilaisia prosesseja ja elinkaaria. Alvi ry:n toiminnot voidaan jakaa neljään eri ryhmään toimintojen, eli palveluprosessien jatkumisen mukaan ennallaan säilyneisiin, muuttuneisiin, alkaneisiin sekä päättyneisiin. Hallinnossa, johtoryhmässä sekä yhteistoimintatyöryhmässä keskustelimme paljon siitä, miten muutokset missäkin tilanteessa tulisi ratkaista ja millaisia vaikutuksia eri vaihtoehdoilla mahdollisesti olisi. Millaiset muutokset koskevat koko organisaatiota, mitkä vaikutukset johtuvat markkinaehtoistumisen tuomista muutoksista - ja milloin taas esimerkiksi kilpailutuksen luomia paineita muutokseen on mahdollista käyttää koko organisaation uudistamiseen, kehittämiseen ja säilyttämiseksi elinvoimaisena muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittämisen ja johtamisen kannalta muun muassa strateginen suunnittelu sekä dialoginen että reflektioiva johtaminen voivat olla mielekkäitä lähestymistapoja suuntauduttaessa tulevaisuudenkin haasteisiin.

Asiasanat: markkinaehtoistuminen, kilpailutus, kehittäminen, johtaminen, organisaatio, muutos, reflektio

Metsämaa, Sari

**Traces of marketisation affecting Alvi's organization and the experiences of the impacts on its development and management**

Year	2014	Pages	78
------	------	-------	----

The purpose of this study was to describe and make visible organizational changes caused by marketisation that have taken place in the recent history of Alvi (registered association) and reflect on the challenges that were presented to its management and development in the last five years during 2009 - 2013. Because the organization has been in the middle of constant changes, I would like to deepen my knowledge of organizational management and development with this writing process. I work in Alvi's management as a service manager. I will explore the recent history of our organization with a reflective method and ponder what kind of questions the future may bring, and how we should prepare ourselves from the management and development point of view.

Alvi was established in 1993 and it provides social services for people with mental health problems. Alvi home (home for men) opened its doors in 1994 and the aim was to create a warm and safe accommodation for people with mental health problems. Then came Elvi home (home for women) - these two homes were combined in 2011 forming a rehabilitation home called Alvila home. Now Alvi has six units, including also our management: Alvila home and Laturin Tukiyhteisö (non governmental supportive community) in Helsinki and in Vantaa Tukipiste Laturi (providing support services at home and people's own living environment), Franca päiväkeskus (day centre) and Café Popolo (guided work activities). Alvi is a non-partisan, non-profit third sector organization that in 2013 achieved the status of a social enterprise.

There are four major events in the history of Alvi organization related to the marketisation or competitive bidding either directly or indirectly. The first event involved competitive tendering of assisted accommodation services for the City of Helsinki in 2009. The second event brought together several competitive biddings for the City of Vantaa in 2010. The third event related to the decision of City of Helsinki not to put out to tender support services for people with or recovering from mental disorders and living in their own homes, and the concurrent decision to cease using the services of Alvi's Tukipiste Laturi. The fourth major event in the history of Alvi was in 2012 with the decision to close down Kartanoyhteisö, which provided enhanced substance abuse rehabilitation services for the whole of Finland. The trend was to have only short-term institutional rehabilitation and increase outpatient services for the treatment of mental health and addiction issues.

The different units of Alvi organization have had unique processes and life cycles. Alvi's operations can be divided into four distinct groups; services that are continuing unchanged, services that have changed, services that have been started and services that have been closed down. The management and co-operation working group discussed at length, how changes in any given situation should be resolved, and what kind of an impact alternatives might have. Consideration was also given to what kind of changes would affect the entire organization, which of the effects are due to the changes, brought about by marketisation - and is it sensible to use this pressure from competitive bidding to reform and develop the organization, in order to maintain its vitality in a changing operational environment. Strategic planning as well as dialogic and reflective leadership can be meaningful approaches for development and management in the future.

**Keywords:** marketisation, competitive bidding, competitive tendering, development, management, leadership, organization, change, reflection

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät .....	8
3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	9
3.1	Reflektio johtamisessa ja johtamisen kehittämisessä .....	11
3.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	13
4	Hyvinvointipalveluiden tuottaminen.....	15
4.1	Kilpailutusten taustaa .....	17
4.2	Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori .....	19
4.3	Laki julkisista hankinnoista .....	21
4.4	Sosiaali- ja terveyspalveluiden ostaminen julkisena hankintana .....	23
4.5	Muutokset kunnan ja palveluntuottajan välisissä suhteissa .....	24
4.6	Markkinaehtoistumisen vaikutukset palveluihin, asiakkaisiin, henkilöstöön ja palveluntuottajiin .....	26
5	Johtaminen ja kehittäminen.....	28
5.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen kunnissa.....	32
5.2	Dialoginen ja refleктоiva muutosjohtaminen .....	33
5.3	Reaktiivinen ja proaktiivinen muutosjohtaminen .....	34
5.4	Innovatiivisuutta tukeva henkilöstöjohtaminen .....	35
5.5	Scharmerin U -teoria.....	37
6	Alvi ry .....	38
6.1	Alvi ry:n organisaatio .....	38
6.2	Johtaminen ja kehittäminen Alvi ry:ssä .....	40
7	Opinnäytetyön menetelmät ja aineisto .....	43
7.1	Oma ammatillinen taustani .....	45
7.2	Markkinaehtoistumisen ja kilpailutusten jäljet Alvi ry:n organisaatiossa .....	46
7.3	Vaikutukset Alvi ry:n palveluprosesseihin ja työn uudelleenjärjestelyyn sekä johtamiseen .....	50
7.4	Vaikutukset Alvi ry:n henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin.....	57
7.5	Vaikutukset työhyvinvointiin ja työilmapiiriin Alvi ry:ssä .....	62
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	63
	Lähteet .....	67
	Kuviot .....	73
	Taulukot .....	74
	Liitteet.....	75

## 1 Johdanto

Alvi ry on kolmannen sektorin toimija, joka tuottaa erilaisia mielenterveysalan palveluja pääkaupunkiseudulla. Alvi ry:n Alvila -koti tuottaa tehostettua, ympärivuorokautisesti tuettua palveluasumista helsinkiläisille mielenterveyskuntoutujille. Vantaalla on kolme erilaista toimintayksikköä. Tukipiste Laturin työote on palveluohjauksellinen ja se tarjoaa tukea omissa kodeissaan asuville mielenterveyskuntoutujille viikon jokaisena päivänä. Tavoitteena on asuminen tukeminen, mutta pääpaino on suuntautumisessa kodin ulkopuolisiin toimintoihin ja asiakkaan ohjaaminen heidän omassa elinympäristössään olevien erilaisten mahdollisuuksien pariin. Francan päiväkeskus on arkipäivisin toimiva päiväkeskus mielenterveyskuntoutujille, jonka tavoitteena on tukea muun muassa säännöllistä päivärytmiä ja osallistumista yhteisölliseen toimintaan. Cafe Popolo on lounaskahvila, jossa kuntoutujille on ohjattua työtoimintaa, ja jossa saa monipuolisen sekä todellisen kuvan alan työympäristöstä sekä sen tehtävistä. Näiden ostopalveluiden tuottamisen lisäksi Alvi ry:n Helsingin Laturin Tukiyhdistys on paikka, jossa erilaisesta kansalaistoiminnasta kiinnostuneet ihmiset voivat tavata ja suunnitella toimintaa omista lähtökohdistaan. (Alvi ry:n toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013; Alvila -kodin toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013; Tukipiste Laturin toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013; Francan päiväkeskuksen toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013; Cafe Popolon toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013; Laturin tukiyhdistyksen toimintakertomus 2011, 2012 ja 2013.)

Alvi ry:n jokaisen yksikön asiakkaalle suunnattujen ja tuotettujen palveluiden kirjo on aina ollut laaja. Laajempi kuin esimerkiksi perinteisillä sosiaalityön kotiin vietävillä asumisen tukipalveluissa, psykiatrisen erikoissairaanhoidon päiväsairaalan tai mielenterveystiimien palveluissa (Rautiainen & Pelanteri 2013). Laissa määritellään sekä rajataan annettavat sosiaali-, päihde- tai terveydenhuollon palvelut: mielenterveyslaki 14.12.1990/1116, sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710 ja päihdehuoltolaki 17.1.1986/41. Yksityinen markkinatalouden periaattein toimiva palveluntuottaja on puolestaan usein tuotteistanut ja hinnoitellut eri palvelunsa tunteiksi, joihin usein lisätään vielä ilta- ja viikonloppulisät katteen turvaamiseksi. Alvi ry:n Laturin Tukipiste toimii kuukausiveloituksen pohjalta - asiakas on siis aina tuen piirissä. Tuen määrää ja sen sisältöjä voidaan joustavasti muokata sekä lisätä tai vähentää kulloisenkin voimien ja tuen tarpeen mukaan. Palveluihin sisältyy hankintasopimuksessa määritellyn palvelun lisäksi myös kaikki Alvi ry:n avoimet ja yhteisölliset ryhmät, puhelintuki, vertaistoiminta sekä yksilö- ja perhetapaamiset (yksilö- ja perheterapia mukaan lukien). Erillisistä Alvi ry:ssä toteutetuista yksilö- tai perhetapaamisista sovitaan aina hoitotahojen kanssa, sillä tarkoitus ei ole kilpailla virallisen hoitojärjestelmän kanssa, vaan mahdollisuuksien mukaan tuoda lisäresursseja ihmisen kuntoutumiseen ja ongelmaratkaisukeinoihin.

Koska Alvi ry on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys, joka tuottaa palvelunsa yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaattein, ei palveluiden tuotteista-

miseen ole lähdetty. Toiminta-ajatus perustuu siihen, ettei psyykkinen terveys, hyvinvointi, osallisuus eikä ihmisen elämä yleensä ole sidoksissa virka-aikoihin. Hyvinvointi rakentuu kokonaisvaltaisesti - ei tiettyjä rajattuja, akuutteja kriisejä hoitaen. Hyvinvointiin liittyy myös yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja subjektius - ihminen osallisena ja toimijana, aktiivisena kansalaisena vaikuttamassa yhteiskuntaan. Ihminen ei myöskään ole koko elämänsä mielen-terveyskuntoutuja eikä hänen toimintakykynsä ole kokonaan ja laaja-alaisesti pysyvästi rajallinen tai sidoksissa psykiatrisen järjestelmän diagnooseihin. Ihminen on elävä kokonaisuus, jonka toimintakyky ja kokonaisvaltainen hyvinvointi on usean osatekijän summa. Ihminen on myös osa ihmissuhteittensa sekä ympäristönsä mielen-terveyttä ja hyvinvointia - eikä yksinomaan oma, suljettu psyykkinen tai biologinen järjestelmänsä. Kaikissa tilanteissa asiakas on oma subjektinsa, jolla on oikeus ja kyky päättää ja valita olemassa olevista vaihtoehdoista itselleen sopivimmat. Päätöksistä ja ratkaisuista tulee keskustella ja auttaa tarvittaessa asiasta valintatilanteissa saamaan riittävästi tietoa päätöksentekoaan varten.

Järjestöt ovat toimineet tiiviisti yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Hyvinvointiyhteiskunnan ja julkisten palveluiden muuttuessa myös kolmas sektori muuttuu - ja myös kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välinen yhteistyö saa uusia sävyjä. Julkisen sektorin ja hyvinvointivalttioiden muutokseen on vaikuttanut eniten uusliberalistinen ajattelu - tyytymättömyys julkisen hallinnon tilaan ja toimintaan, varsinkin julkisen sektorin taloudelliseen ja rahoitukseen perustaan. Se tähtää hallinnon tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen ammattimaisella johtamisella, hallinnon supistamisella, yksityistämällä ja tulossuuntautuneisuudella (Lähdesmäki 2003, 9-16). Kumppanuudesta etäännyttiin tilaaja-tuottaja malliin. Niukkenevien resurssien ja erilaisten kasvavien tarpeiden edessä on löydettävä uudelleen yhteistyö ja erilaiset tavat tuottaa pirstaloitujen palvelujen sijasta integroitua, kokonaisvaltaisia palveluja, jotka tehokkaasti hyödyntävät synergioista ja pitkäaikaisesta kumppanuudesta syntyviä etuja.

Markkinaehtoisen yksityistämisen vaikutuksista yhteiskuntaan, sosiaali- ja terveystalouteen ja hyvinvointipalveluihin on käyty keskustelua ja aiheista on tehty useita tutkimuksia niin Suomen, Euroopan kuin maailmanlaajuisistakin näkökulmista. Aiheen käsittely ja saadut tulokset eivät ole yksiselitteisiä, sillä tulokset ja johtopäätökset ovat sidoksissa tarkastelunäkökulmiin, jossa vaikuttavien ja selittävien tekijöiden tulkinnat vaihtelevat. (Jylhäsaari 2009, 12-17.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja tehdä näkyväksi Alvi ry:n lähihistoriassa markkinaehtoistumisen myötä tapahtuneita organisaatiomuutoksia ja pohtia omakohtaisesti niiden mukanaan tuomia haasteita johtamis- ja kehittämistyölle viimeisten viiden vuoden ajalta 2009 - 2013.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät

Julkisten palveluiden ja kolmannen sektorin suhde on muuttunut vuosikymmenten aikana. Alvi ry:n aloittaessa toimintaansa 1990 -luvulla, yksityisen tai kolmannen sektorin palveluiden tuottajia ei ollut. Raha-automaattiyhdistyksen avustusten tuen turvin saatettiin tehdä työtä, joka helpotti julkisen sektorin paineita joko suoraan tai välillisesti. Tällöin kolmannen sektorin toimija oli kaupungille mieluinen - joskin myös hieman epämääräinen tai määrittelemätön - yhteistyökumppani, joka toi lisäresursseja tiettyjen asiakasryhmien palveluvalikkoon. Kilpailutusten myötä palveluntuottajat joutuivat tarkistamaan rahoitustaan ja sijoittumisensa palveluiden tuottajien joukossa - yleishyödyllisyys, erilaiset avustukset tai palveluiden tuottaminen yhteiskuntaa hyödyntävällä tavalla eivät saaneet vääristää kilpailutilannetta suhteessa yksityisen sektorin markkinaehtoiisiin palveluiden tuottajiin. Aiemmin laaja-alaisesti ja asiakaslähtöisesti toimivat yhdistykset joutuivat kilpailutusten myötä erittelemään tuottamiaan palveluita ja laskemaan niille hinnan. Kumppanuudesta siirryttiin tilaaja-tuottaja malliin - asiakaslähtöisyydestä siirryttiin palveluiden maksajan intresseihin ja suoritekontrolliin.

Kehitys on osa laajempaa kehitystä, mikä on nähtävissä Suomessa, Pohjoismaissa, Euroopassa sekä globaalisti. Kyse on New Public Managementista, jonka juuret ovat 1980 -luvulla Thatcherin ja Reaganin hallitusten tekemässä työssä. Sosiaalipoliittiset järjestelmät, tehdyt ratkaisut ja linjaukset ovat poikenneet toisistaan paitsi eri maanosien välillä, niin myös Euroopan sisällä. Maiden sosiaalipoliittiseen kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset valtiomuodot, valtioiden kehitys, sodat ja taloudelliset järjestelmät. Onko tuotanto rakentunut maataloudelle, teollisuudelle tai esimerkiksi raaka-aineiden tuottamiselle. Lisäksi erilaisilla uskonnollisilla järjestelmillä ja niiden kehityksillä on ollut omat vaikutuksensa. Nämä kaikki ovat osaltaan olleet vaikuttamassa siihen, miten perheet hahmotetaan ja ketkä ovat vastuussa perheen tai suvun pääasiallisesta toimeentulosta - ja siihen, miten varallisuus ja mahdollisuudet toimeentuloon siirtyvät sukupolvelta toiselle.

Työskentelen Alvi ry:n keskijohdossa hallinnossa ja tarkastelen asioita organisaatiossamme palvelupäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyön tekemiseen liittyvän prosessin kautta haluan syventää omaa asiantuntijuuttani organisaation johtamisesta ja kehittämisestä jatkuvan muutoksen keskellä. Samalla haluan reflektoiden koota yhteen ja tehdä näkyväksi organisaatiomme lähihistoriaa pohtien millaisia kysymyksiä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan - ja miten niihin tulisi kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta varautua.

Opinnäytetyön tehtävänä tai tarkoituksena ei ole tarkastella yleisellä, yleistettävissä olevalla tavalla toimintaympäristön ja politiikan muutoksia sekä niihin liittyvien ilmiöiden vaikutusten syy-seuraussuhteita organisaatioissa.



Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tiettyjä, mahdollisesti markkinaehtoistumisen sekä kilpailutuksien mukanaan tuomia tai niihin liittyviä muutoksia Alvi ry:n organisaatiossa johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta viimeisen viiden vuoden osalta 2009 - 2013. Itselleni tärkein ja merkittävin tavoite on omakohtaisesti reflektoida johtamista ja kehittämistä suhteessa markkinaehtoistumiseen sekä kilpailutusten mukanaan tuomien haasteiden, kuten esimerkiksi äkillisten organisaatiomuutosten näkökulmasta.

Pohtiessani omaa johtamistani tai johtamista ja kehittämistä yleensä, on mieleeni noussut kysymys siitä, miten johtamisen teoriat tai johtamisen teoreettinen opiskelu tukee tai antaa valmiuksia käytännön johtamiselleni. Opinnäytetyöni valmistuminen on ollut hidas ja vaivalloinen prosessi, koska aika ajoin olen joutunut etsimään opintoihin liittyvien asioiden merkitystä oman työni ja tehtävieni kannalta. Elämäni ja urani tässä vaiheessa en enää jaksaisi hyväksytysti suoritettujen opintojen kautta hakea vain muodollista pätevyyttä johtamiseen ja kehittämiseen. Aiheenmukaisen tiedonhaun ja sieltä nousseen materiaalin edessä olen toistuvasti kysynyt itseltäni lisääkö tämänkaltaisen tieto kykyäni toimia johtajana ja kehittäjänä. Millaista tietoa tarvitsen ja miten sitä tulisi käsitellä ja soveltaa. Millainen asioiden jäsentäminen tai tieto veisi omaa toimintaani johtajana ja kehittäjänä eteenpäin. Johtamisen haasteet eivät omassa pohdinnoissani liity johtamisen teoriaan tai tietoon, koska tiedon hankinta on nykyään helppoa - vaan erityisesti johtamisen käytäntöön sekä tarkoituksenmukaisen tiedon soveltamiseen.

Mietin myös sitä, onko mielekästä tarkastella mennyttä - eikö johtaminen ja varsinkin kehittäminen liity nykyhetkeen ja tulevaisuuteen? Toisaalta menneessä on tapahtumia ja päätöksiä, joita arkielämässä ei ole tapana jäsentää tai tarkastella sen erityisemmin, mutta jotka ovat herättäneet paljon ajatuksia ja tunteita johtamisenkin näkökulmasta. Kokemukset ohjaavat toimintaa myös tässä päivässä - toivottavasti tietynlainen ymmärrys ja osaaminen rakentuu tiedon, teorian, käytännön, kokemuksen sekä ajatusten ja tunteiden kohdatessa.

### 3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä on teoreettisena viitekehyksenä käytetty laadullisen tutkimuksen elementtejä ja sovellettu menetelmänä reflektiota työn eri vaiheissa. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysiä ei voida erottaa toisistaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68).

Olen työskennellyt Alvi ry:ssä vuodesta 2006 ja vuodesta 2009 lähtien palvelupäällikkönä. Aineistona käytän Alvi ry:n hallinnossa työskentelyn aikana saamaani tietoa ja kokemuksia organisaation johtamiselle ja kehittämiselle kilpailutusten myötä tulevista haasteista. Tämän lisäksi voin tarkistaa erilaisia tarvitsemiä asiantietoja kirjallisista lähteistä, esimerkiksi pöytä-

kirjoista, kilpailutuksiin liittyvistä asiakirjoista sekä yhteistoimintatyöryhmässä laadituista suunnitelmista ja ohjeistuksista.

Pienessä organisaatiossa menneitä tapahtumia ei jäsenellä kirjalliseen muotoon pidemmällä aikavälillä, eikä niitä tarkastella systemaattisesti esimerkiksi johtamisen tai kehittämisen haasteiden näkökulmasta. Toiminnan kannalta keskittyminen nykyhetkeen onkin mielekkäintä, sillä tulevaisuutta ei voi ennustaa menneisyyttä tutkimalla. Pelkästään tulevaisuuden eri mahdollisuuksien visioiminen ja niihin varautuminen voi todellisten tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten kannalta olla hukkaan heitettyä aikaa. Toimintakertomukset ja -suunnitelmat laaditaan melko yleisellä tasolla ja ne tarkastelevat suhteellisen lyhyitä ajanjaksoja kerrallaan. Harkitessani eri vaihtoehtoja aineiston keräämiseksi päädyin käyttämään aineistona omia kokemuksiani vuosien varrelta, koska opinnäytetyön tehtävä on syventää opiskelijan omaa ymmärrystä valitusta aihepiiristä ja luoda kehittymisen mahdollisuuksia myös työyhteisölle. Siksi oman organisaation lähihistorian jäsentäminen ja kilpailutusten siihen mukanaan tuomien eri vaiheiden tarkastelu ja reflektointi johtamis- ja kehittämistyön omakohtaisesta näkökulmasta alkoi tuntua paitsi mielenkiintoiselta myös perustellulta.

Vuoden 2014 touko-kesäkuussa pitkäaikainen toiminnanjohtajamme siirtyi eläkkeelle ja lisäksi hallinnossa pari vuotta työskennellyt talousvastaavamme lähti toisen työnantajan palvelukseen. Uusi toiminnanjohtajamme aloitti tehtävässään kesällä 2013. Itse havahduin siihen, että olen työskennellyt Alvi ry:n hallinnossa viisi vuotta ja nyt koko lähityöyhteisöni muuttui. Palvelupäällikön tehtävä perustettiin Alvi ry:n organisaatioon 2009, joten kun palvelupäällikön tehtävät ja toimenkuvat vasta rakentuivat organisaatioomme yritin itse samalla perehtyä niihin. Aiemmin hallinnossa työskenteli kolme työntekijää, mutta nyt hallintoon kuuluu vain toiminnanjohtaja ja palvelupäällikkö. Toiminnanjohtaja tekee läheisesti työtä hallituksen kanssa ja vastaa strategisesta johtamisesta. Palvelupäällikkönä olen yksikkövastaavien lähiesimies ja lähempänä operatiivista johtamista. Olen aiemmin työskennellyt vastaavana hoitajana ja apulaisosastonhoitajana sekä tehnyt lyhyitä osastonhoitajan sijaisuuksia - mutta en koskaan aiemmin ole työskennellyt vain osana jonkun organisaation hallintoa. Siksi kokemukseni yksinomaan johtamisesta ja kehittämisestä samoin kuin siihen liittyvä osaamiseni ovat rajallisia.

Haluan kokemusteni jäsentämisen ja reflektion kautta saavuttaa uuden, laajemman näkökulman johtamiseen ja kehittämiseen, jota jatkossa voisin mahdollisesti hyödyntää sekä omassa organisaatiossamme että myös muissa johtamisen ja kehittämisen tehtävissä. Valitsemani aiheen sekä näkökulmani ja tutkimuksellisen lähestymistavan kannalta aineiston koko tai sovellettava aineistonkeruumenetelmä eivät ole ratkaisevia opinnäytetyöni yleisten tavoitteiden kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kerää-

mään tietoa henkilöiltä, jotka joko tietävät asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy useita kiinnostavia asioita, mutta pyrin rajaamaan tarkastelunäkökulman kapeaksi ja tarkaksi. Sisältöanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Yksittäisen metodin lisäksi sitä voidaan pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jos sisältöanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85, 91.)

Opinnäytetyön keskeinen tehtävä on omakohtainen refleктоiva oppimis- ja kehitymisprosessi, minkä vuoksi en päätenyt yleisluonteisiin kyselyihin tai haastatteluihin johtamisesta ja kehittämisestä Alvi ry:ssä. Tutkimustulokset ja johtopäätökset syntyvät empiirisestä aineistosta ja teoreettisesta tiedosta oman, reflektiivisen prosessin kautta. Hyödynnän mahdollisuuden Alvi ry:n lähihistorian jäsentämiseen omasta näkökulmastani ja asioiden liittämisen teoreettiseen kontekstiin niiltä osin ja siinä määrin kuin se tuntuu mielekkäältä.

### 3.1 Reflektio johtamisessa ja johtamisen kehittämisessä

Reflektiivisyyttä on menetelmänä käytetty sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä asiakastyössä että välineenä työryhmien ja oman ammatillisuuden kehittämisessä. Asiantuntijan työssä reflektiivisyys tähtää oman ammatillisen toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Tiuraniemi (2002) erottelee reflektion yhdeksi ulottuvuuksiksi metakognitiiviset prosessit, jolloin tutkitaan esimerkiksi työn suunnittelua ja päätöksentekoa. Vuorovaikutukseen liittyvänä tekniikkana reflektio tarkastelee asiantuntijan vuorovaikutuksen lisäksi tunteita ja muita sisäisiä prosesseja. (Tiuraniemi 2002, 165-195.)

Johtaminen edellyttää kykyä arvioida, reflektoida ja kehittää omaa toimintaansa niin johtajana kuin esimiehenä sekä mahdollisesti myös oman alansa asiantuntijana. Johtajan ja esimiehen tulee hallita vuorovaikutuksen perustekniikat ja erityisesti ongelmatilanteissa lähestyä yksilöitä ja työyhteisöjä reflektiivisesti. (Tiuraniemi 2002, 165-195.)

Arvioinnin ja itsereflektion suhde on läheinen, mutta niissä voidaan nähdä myös eroja. Arviointi voi olla arkipäiväistä, omiin käsityksiin suoraviivaisesti perustuvaa (implisiittistä) tai monipuolista arkitietoon pohjautuvaa tarkastelua, jossa asioita arvioidaan silti useammasta eri näkökulmasta (informaalia) - tai muodollista (formaalia) arviointia joka pohjaa tieteeseen niin itse arviointiprosessissa kuin johtopäätöksissään. Itsereflektio yhdistää arvioinnin eri tasoja, varsinkin implisiittistä ja informaalia, mutta arvioinnin lisäksi reflektioon liittyy kognitiivisen prosessin tietoinen suuntaaminen myös omien toimintatapojen kehittämiseen ja parempien sekä monipuolisempien menetelmien saamiseksi käyttöön. Pelkän oman toiminnan arvioimisen

ja korjaamisen sijasta reflektio voi avata syvemmän tietoisuuden ja ymmärryksen sekä synnyttää tulkintoja ja hypoteeseja, joille myöhemmin etsii myös tarkemmat tieteelliset taustat ja menetelmät. Reflektio ei siis korvaa vaan ylläpitää ja vaalii myös tieteellisen tiedon merkitystä ja arvioinnin prosesseja omassa käytännön työssä. Asiantuntija yhdistää tiedon kokemukseen, analysoi kokemuksen ja reflektoi tiedon perusteella. Asioiden toimeenpaneminen päivittäisessä työssä edellyttää jatkuvaa kykyä rakentaa siltoja käytänteiden ja teoreettisen tiedon välille. Reflektio liittyy ajatusprosesseihin, dialogiin sekä toimintaan myös eettiset ulottuvuudet. (Sicora 2010, 153-155, 159-163.)

Taitojen ja myös asiantuntijuuden perustana on tieto, mutta pelkkä muodollinen tieto ei kuitenkaan ole riittävää. Reflektiivinen tietäminen perustuu osaamisen eri puolien - formaalisen, praktisen ja reflektiivisen tiedon - yhdistämiseen sekä tarkasteluun ja sitä kautta erilaisten toimintojen arviointiin ja oppimiseen. Kriittisen reflektion kautta niin työntekijällä, esimiehellä kuin asiantuntijalla sekä organisaatiolla on mahdollisuus oman työnsä uudelleenmäärittelyyn sekä omien teoreettisten viitekehystensä tarkasteluun. Kriittisen reflektion tasolla pohditaan myös oman työn oikeutusta sekä pohditaan ja kehitetään myös oman ihmis- ja maailmankuvan toimivuutta. Reflektion tavoitteena on tietoisuus omasta toiminnasta sekä niitä ohjaavista havainto-, ajattelu ja tunneprosesseista ja niiden välillä olevista mahdollisista yhteyksistä. (Tiuraniemi 2002, 165-195.)

Reflektiiviseen työotteeseen liittyy myös ongelmia ja ne vaikuttavat itse reflektioon - kuten taipumus nähdä ja tulkita omaa toimintaansa ja siihen johtaneita prosesseja itselle myönteisellä ja edullisella tavalla. Reflektiivinen ammatillinen toiminta liittyy olennaisesti ammatilliseen kehittymiseen reflektiossa, mihin liittyy myös tietoisuus menetelmän rajoituksista ja siihen liittyvistä vaikeuksista. Yksilöt, työyhteisöt sekä organisaatiot voivat käyttää reflektiivistä työotetta sekä systemaattisessa oman toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä että tilannekohtaisessa arvioinnissa. (Tiuraniemi 2002, 165-195.)

Dialogisuus liitetään ammatilliseen reflektiivisyyteen. Asiantuntijan on kyettävä peilaamaan omaa ajatteluaan muiden ajatteluun ja jotta reflektiivinen asiantuntijuus toteutuisi, on kyettävä avoimeen dialogiseen suhteeseen muiden kanssa. Dialogisuus siis liittyy yksilöasiantuntijuuden laajempaan kollektiiviseen asiantuntijuuteen. Reflektiivisessä dialogissa otetaan etäisyyttä omaan perspektiiviin, esitetään avoimia kysymyksiä toisille ja kuunnellaan aidosti. Jäetun ymmärryksen lisäksi yhteisestä dialogista nousee mahdollisesti myös yhdessä synnytettyä uutta ymmärrystä ja tietoa asioista, yhteisöllistä asiantuntijuutta. (Isoherranen 2012, 52, 63-66.)

### 3.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Nelli -tiedonhakuportaalin kautta tehtyjen hakujen avulla löytyi opinnäytetyön kannalta taroituksenmukaista materiaalia niukahkosti. Tavoitteenani oli löytää materiaalia, jossa kolmannen sektorin toiminta määriteltäisiin asiantuntijaorganisaationa sosiaali- ja terveyssektorilla ja missä kilpailutusta tarkastellaan erilaisten palveluntuottajien, varsinkin voittoa tavoittelemattomien yhteiskunnallisten järjestöjen, yhdistysten tai yritysten näkökulmasta. Etsin tietoa, jota voisi soveltaa kolmannen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa, jonka kaikissa palveluissa yhdistyvät sosiaali- ja terveydenhuolto laaja-alaisesti ajateltuna sekä tiivis yhteistyö julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin kanssa. Tilaaja-tuottaja mallin myötä kyseessä on myös palveluntuottajan riippuvuussuhde kunnasta - ostaako kunta kilpailuttamiaan ja tilaamiin palveluja, eli näkeekö kunta sekä asiakasryhmän että palveluntuottajat toimintaa suunnitellessaan - vai pelkän tuotteen osto- ja valvontaprosessin. Huolimatta aiheen ajankohtaisuudesta ja puhuttavuudesta, ei tieteellisiä kirjoituksia tai väitöstutkimuksia aiheesta löytynyt mielestäni kovinkaan paljoa toivomistani näkökulmista (katso ystävällisesti Taulukko 1, sivulla 14.)

Palvelun tuottajan ja palveluiden hankkijan näkökulmat kilpailuttamiseen ovat erilaiset. Myös palvelun tuottamisen lähtökohdat ovat erilaiset voittoa tavoittelevalla osakeyhtiöllä ja yhteiskunnallisella yrityksellä. Ensimmäinen tähtää voittoon ja osinkojen jakamiseen kun taas jälkimmäinen pyrkii toiminnallaan kattamaan omat kulunsa ja toiminnasta mahdollisesti saatu voitto palautetaan yhteistyökumppanien sekä paikallisen yhteisön että yleisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteiskunnallinen yritys ei liiketoiminnassaan pyri välttämään esimerkiksi verotusta eikä jaa optioita eikä muitakaan palkkioita johtajilleen, työntekijöilleen tai jäsenilleen.

Tavoitteena oli löytää Suomessa saatua tutkimustietoa. Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen vaihtelee yksistään Euroopan maissa jo suuresti. Myös valtioiden, kuntien, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyö sekä kilpailutuksen tavoitteet ja menettelyt vaihtelevat Euroopan Unionin maiden välilläkin, vaikka toimintaa pyritäänkin sääntelemään yhteisillä kilpailusäännöillä ja siihen liittyvillä laeilla. Siksi Euroopan ulkopuolelta, Euroopasta tai edes pohjoismaista saatava tieto ei aina ole sovellettavissa Suomen oloihin. Suomessakin eri kunnissa on tehty erilaisia ratkaisuja palveluiden ulkoistamisissa tai järjestämisessä yhteistyössä yksityisen tai kolmannen sektorin kanssa. (Jylhäsaari 2009, 9, 12 - 34.)

Nelli -portaalin kautta tehdyissä hauissa kolmanteen sektoriin [kolmas sektori tai kolmannen sektorin] liittyvissä hauissa löytyi neljä tietuetta. Ne liittyivät kolmannen sektorin luonteen määrittämiseen jossain toisessa valtiossa tai kolmannen sektorin luonteen määrittämiseen joko potilasjärjestönä tai kansalaisjärjestönä - esimerkiksi maahanmuuttoon tai kulttuuripoli-

tiikkaan liittyen. Muutosjohtamisesta löytyi Nelli -haun kautta yksi ainoa väitös organisaation keskijohdon kokemuksista terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa.

Englanninkielisten sanojen haut [competitive bidding - competitive bidding AND non-profit - marketisation, marketisation AND care - marketization, marketization AND care] nostivat esiin lukuisia kiinnostavia, mutta ei varsinaisesti omaan työhöni tai opinnäytetyöhöni sovellettavia artikkeleita. Haku sanalla [third sector] sekä lisäämällä hakuehdoksi muita termejä [NPO, tender] ei aineistosta myöskään noussut artikkeleita, jotka olisivat olleet opinnäytetyöni kannalta käyttökelpoisia.

Tietokannat: Academic Search Elite (EBSCO), CINAHL with Full Text (EBSCO), Ovid (MEDLINE), SAGE, BioMed Central, Aleksi, Medic, Social Care Online, PubMed, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisut, Terveyskirjasto, Helka, Itä-Suomen yliopiston verkkojulkaisut, Emerald Journals, Elektra - kotimaisia tieteellisiä julkaisuja sähköisessä muodossa.			
1	competitive bidding	16 Aineistoa	465058 joista tarkemmin 144
2	competitive bidding AND non-profit	16 Aineistoa	31644 joista tarkemmin 42
3	kilpailutus	16 Aineistoa	0
4	kilpailuttaminen	16 Aineistoa	2
5	Kilpailut?	16 Aineistoa	359
6	put out to tender	16 Aineistoa	17803
7	"put out to tender"	16 Aineistoa	172
8	"put out to tender" NPO	16 Aineistoa	0
9	third sector tender	16 Aineistoa	1853
10	third sector tender NPO	16 Aineistoa	7
11	tender NPO	16 Aineistoa	49
12	kolmas sektori	16 Aineistoa	4
13	"kolmas sektori"	16 Aineistoa	4
14	kolmannen sektorin	16 Aineistoa	1
15	third sector	16 Aineistoa	114777
16	voittoa tavoittelematon	16 Aineistoa	0
17	yhteiskunnallinen yritys	16 Aineistoa	0
18	johtaminen	16 Aineistoa	31
19	markkinaehtoistuminen	16 Aineistoa	4
20	markkinasuuntautuneisuus	16 Aineistoa	7
21	markkinaistuminen	16 Aineistoa	1
22	markkinoistuminen	16 Aineistoa	7
23	marketisation	16 Aineistoa	9174
24	marketisation AND care	16 Aineistoa	41
25	marketization	16 Aineistoa	21651
26	marketization AND care	16 Aineistoa	52
27	muutos	16 Aineistoa	88
28	muutos johtaminen	16 Aineistoa	1
29	muutosjoht?	16 Aineistoa	1
30	muutosjohtaminen	16 Aineistoa	0
31	muuto? joht?	16 Aineistoa	1692
32	management of change	16 Aineistoa	76889
33	organisaation muutos	16 Aineistoa	1
34	tender management	16 Aineistoa	12306

Taulukko 1: Aiheenmukainen haku Nelli -tiedonhakuportaalin kautta eri tietokannoista

Hauista nousivat esiin tarkempaa tutustumista varten seuraavat väitöskirjat: Jylhäsaari, Jussi (2009) Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa; Kaljunen, Leena (2011) Johtamisopit kuntaorganisaatioissa - Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle; Komulainen, Mikko (2010) Ulkoistaminen kunnissa; Kähkönen, Liisa (2007) Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa; Lundström, Ilona (2011) Kuntien palveluhankintojen murros; Lähdesmäki, Kirsi (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen; Kivinen, Tuula (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa; Tynkkynen, Liina-Kaisa (2013) Towards Partnership?; Vakkala, Hanna (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa - Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä sekä Willberg, Mirja (2006) Millä perusteella kilpailuttamaan?

Lisäksi tarkemmin tutustuttavaksi materiaaliksi valikoituivat Briitta Koskiahon artikkeli vuodelta 2007 "Kilpailuttamisen vaikutuksia: Sosiaalipoliittisten palvelujen kulttuurin murros kohditi dualismia" ja Matti Vedenkannaksen artikkeli Lakimieslehestä vuodelta 2008 "Kumppanuus ja julkiset hankinnat". Ajankohtaisuutensa vuoksi Manuel Castellsin ja Pekka Himasen Kestävän kasvun malli - Globaali näkökulma -teos ja Wille Rydmanin kunnallisan kehittämissäätiölle tehty Polemia-sarjan julkaisu nro 90 "Unelmasta painajaiseksi? - Kuinka hyvinvointivaltio syö itse itsensä". Muita julkaisuja ovat Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu numero 59 "Johtajana sosiaali ja terveydenhuollossa" sekä Kunnallisan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -julkaisusarjasta julkaisu numero 7 "Hyvinvointivaltion kilpailuttaminen" vuodelta 2008, julkaisu numero 11 "Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset" vuodelta 2008 sekä julkaisu numero 13 "Uudistaako kilpailuttaminen kuntia?" vuodelta 2009. Kunnallisan kehittämissäätiö rahoitti vuosina 2006-2009 aiheeseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia, joilla pyrittiin kilpailua sisältävän toimintakulttuurin kokonaisvaltaiseen arviointiin. Tutkimuskokonaisuuden tieteellinen johtaja sekä loppuraportin tuottaja on Helsingin yliopiston emeritus Tuomo Martikainen.

#### 4 Hyvinvointipalveluiden tuottaminen

Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistä säädetyistä erityislaeista keskeisimmät ovat sosiaalihuoltolaki, kansanterveyslaki, erikoissairaanhoidtolaki ja terveydensuojelulaki. Joistakin etuuksista ja palveluista on säädetty erikseen omissa laeissaan kuten lastensuojelulaissa, päivähoitolaissa, vammaispalvelulaissa, päihdehuoltolaissa, mielenterveyslaissa tai toimeentulotukilaissa.

Hyvinvointipalveluiden järjestämisessä pyritään koko ajan laajempiin näkökulmiin. Helsingissä järjestettiin kesäkuussa 2013 WHO:n terveyden edistämisen konferenssi, johon liittyi myös sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu Health in All Policies (HiAP): Seizing opportunities, im-

plementing policies. Julkaisu pyrkii kiinnittämään terveystalouden huomioimisen eri hallinnonalojen päätöksenteossa - siis muissakin kuin sosiaali- ja terveystaloudellisessa päätöksenteossa - sillä se usein on poikkeuksellisesti haasteellista sekä päätöksenteossa että päätösten toimeenpanossa. Vaikka esimerkiksi terveys ja toimeentulo liitetäänkin hyvinvoinnin ja onnellisuuden peruselementeiksi, on hyvinvointi itsessään paljon laajempi käsite.

Hyvinvointi -käsite ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä ja siihen liittyy monenlaista tutkimusta ja politiikkaa. Hyvinvointitutkimuksen yksi tärkeimmistä kysymyksistä koskeekin sen ytimen määrittelyä. Avainkäsitteitä ovat muun muassa resurssit, elintaso, hyvinvointi, elämään tyytyväisyys, ja elämäntapa. Esimerkiksi hyvinvointitutkimukseen yhdistyy monet toisiinsa kytkeytyvät asiakokonaisuudet, kuten ymmärrys hyvästä elämästä, hyvinvoinnin arvot, ajatus hyvinvointivajeiden välttämisestä, hyvinvoinnin suhteellisuus, hyvinvoinnin monitieteellisyys, hyvinvointierojen epäoikeudenmukaisuus ja hyvinvoinnin politisointi. (Saari 2011, 9-23.)

Sekä lähivuosien että pidemmän aikavälin haasteina kunnissa voidaan pitää kunnan ja valtion suhdetta niin palveluiden edellyttämisessä, järjestämisessä kuin rahoittamisessa. Haasteisiin liittyy väestön ikääntyminen ja muuttoliike, taloudellinen eriytyminen sekä yhdyskuntarakenteen hallitseminen. Myös itse palveluiden järjestäminen on nykyään moninaista ja niitä sekä tuotetaan ja organisoidaan eri tavoin. Lisäksi niin yhteisöjen kuin yksilöidenkin palvelutarpeet sekä odotukset palveluita kohtaan kasvavat. Edelleen kuntien tulevaisuuden haasteisiin kuuluu jo nykyään käytettävissä olevan sekä uuden teknologian hyödyntäminen sekä myös elinkeinoelämän kehittymisen edellytysten turvaaminen. Tarvitaan laaja-alaisia visioita valtiotasolla mutta myös toimivaa aluehallintoa, jolla on kykyä ja myös päätösvaltaa reagoida paikallisesti. Parhaimmillaan tästä seuraa kaikkien kannalta hyvin toimivia ja kustannustehokkaita ylläpitämis- ja monituottajamallisia palvelupaletteja - tai pahimmillaan hyvin pirstaleisia, tuotteistettuja ja tuottajalähtöisiä palveluviidakoita, joiden kilpailuttamis- ja sopimusehdot ovat hyvin kirjavat, valvonta olematonta ja lopulliset kustannukset kunnille kalliita. (Julkisen talouden valinnat 2010 -luvulle 2010, 32-33, 41; Knuutinen 2012).

Hyvinvointipalveluita voidaan kuntasektorilla tuottaa itse, mutta palveluita voidaan myös ulkoistaa - mikä ei kuitenkaan yksinomaan tarkoita palveluiden yksityistämistä. Ulkoistamiseen itsessään liittyy monia eri muotoja ja ulkoistamisen asteita. Kuitenkin NPM -ajattelu tukee kilpailuttamispyrkimyksillään ja liiketalouden opein monelta osilta ulkoistamista. Hyvinvointipalveluiden tuottamisen ulkoistamiseen liittyy myös niin sanotut näennäismarkkinat tai puolittaismarkkinat (pseudo- ja kvasimarkkinat) eli julkisen sektorin palvelujen tuottaminen ilman monopolia. Palveluiden tuottamisen lisäksi kvasimarkkinoissa yritetään muuttaa palvelun rahoituksen ja tuotannon näkökulmaa ja suhdetta. Puolittaismarkkinoiden ja aidon, markkinakeskeisen palvelujen kilpailuttamisen lisäksi on erotettava vielä näennäismarkkinatilanteet, jossa kunta voi kilpailuttaa omaa palvelutuotantoa keskenään. Näennäismarkkinoiden toimi-



joiden suhteet poikkeavat markkinoiden tilanteesta. Julkinen sektori toimii palvelun tilaajana ja rahoittajana - palvelun saaja ja käyttäjä on yleensä yksittäinen kansalainen ja tuottaja voi olla mikä tahansa. Näennäismarkkinoiden tärkeimmät muodot ovat tilaaja-tuottajamalli ja palveluseteli, joissa markkinoiden ostaja-myyjä -suhde hajoaa tehden kokonaisuudesta monimutkaisen. New public management -oppien mukaan yritysmaailman opit hallinnosta ja johtamisesta olisivat suoraan sovellettavissa julkiselle sektorille. (Kähkönen 2007, 22-26; Komulainen 2010, 43, 67-78, 92.)

Voidaanko kunnan ja kuntalaisen suhde pelkistää pelkästään palveluiden tuottajan ja kuluttajan väliseksi suhteeksi NPM:n eli uuden julkisjohtamisen mukaisesti. Managerialismi tai markkinaehtoisuus ei ota huomioon kunnille asetettujen tehtävien monimuotoisuutta. Käsite managerialismi on tullut new public management -suuntauksesta (NPM) tai termistä uusi julkisjohtaminen. Keskeisenä periaatteena on yksityisen ja julkisen sektorin raja-aitojen lieventäminen sekä siirtyminen toimintatavoitteiden asettamisesta markkinaehtoiseen, tuloskeskeisempään ajatteluun. Se korostaa sopimuksiin perustuvaa hallintaa, markkinoita ja yksilöiden valinnan merkitystä palveluissa. Onko kunnilla palveluntuottamisen lisäksi merkitystä julkisten tehtävien hoitamisessa sekä yhteisöjen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä? (Komulainen 2010, 67-78; Haveri & Airaksinen 2011, 51-62.)

#### 4.1 Kilpailutusten taustaa

Lähdesmäen (2003, 14-15) mukaan New Public Management -järjestelmän (NPM) syntyyn on vaikuttanut tyytymättömyys julkisen hallinnon tilaan ja toimintaan, varsinkin julkisen sektorin taloudelliseen ja rahoitukselliseen perustaan ja se tähtää hallinnon tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Teoreettisesti NPM -suuntaus nojaa uusklassisen taloustieteen ajatuksiin, jonka mukaan raskas ja byrokraattinen julkinen sektori on este luonnolliselle talouskasvulle (uusliberalismi). Kaljusen (2011, 56-60) mukaan New Public Management (NPM) käsitteelle ei ole vakiintunutta määritelmää sen sisältämien periaatteiden moninaisuuden ja laaja-alaisuuden hankaloittaessa määrittelyä. NPM näkee julkisen sektorin ongelmien ratkeavan tietynlaisen julkisjohtamisen keinoin. Keskeistä on tuhlauksen rajoittaminen, tehokkuuden edistäminen sekä asiakasnäkökulman korostaminen ja nämä perusteet antavat tietyissä olosuhteissa oikeutuksen voimavarojen suhteuttamisen tehtäviin. Tämä on johtanut siihen, että esikuvia on haettu yritysmaailmasta ja julkisen sektorin laajat tehtävät on pirstaloitu tuotteiksi - ja on ajateltu näiden yksittäisten, irrallisten sekä "tehokkaiden ja matalan kustannustason" toimintojen vastaavan kustannustehokkaasti julkisen sektorin kokonaisvaltaisiin palvelutarpeisiin. Markkinamekanismien hyödyntämisen, yritysmäisten menetelmien lisäksi käyttöön on otettu myös tulostuullinen johtaminen. (Jylhäsaari 2009, 62 - 65; Komulainen 2010, 55-59.)

Markkinatalous itsessään ei turvaa oikeudenmukaista tulonjakoa (Korkman 2011) - eli hyvinvointivaltion perusteet ovat jossain muussa kuin talouskasvussa. Tuloerojen kasvu puolestaan saattaa jopa hidastaa talouden kasvua (Malinen 2012) - eli liian suureksi kasvaneet tuloerot eivät palvele edes markkinatalouden perustavoitetta.

Objektiivista totuutta hyvinvointivaltion suhteesta kasvuun, työllisyyteen ja kilpailukykyyn ei ole olemassa (Tuomioja 2002) - ei suuntaan eikä toiseenkaan. Tuomiojan (2002) mielestä tämä velvoittaa ja toisaalta myös sallii meidän arvioida jatkossakin sosiaaliturvaa, tulosiirtoja, palveluita ja tuloeroja sen mukaisesti, miten haluamme ja ennen kaikkea arvojemme pohjalta hyvänä ja oikeana pidämme. Korkmanin (2011, 21) mukaan olennainen hyvinvointivaltion peruste on poliittinen tahto rakentaa hyvä yhteiskunta, jossa tulonjako on toisenlainen ja oikeudenmukaisempi kuin mihin pelkät markkinavoimat johtaisivat. Altruismi, epäitsekkyys ja muista välittäminen ovat hyvinvointivaltion peruskiviä.

Talouskasvu ei näytä olevan yksiselitteinen ratkaisu hyvinvointivaltion rahoitusongelmiin, eikä talouskasvu luo yksiselitteisesti hyvinvointia. Tätä kysymystä tarkastellessa lohdullisin ajatus oli, että hyvinvointi voi siis olla jotain, joka on paljon laajemmin määriteltävissä oleva asia markkinatalouden ja talouskasvun tuolla puolen - ja saavutettavissa muutoinkin kuin yksinomaan niiden tarjoamin keinoin.

Hyvinvointivaltiota voidaan terminä pitää käänkövirheenä (Kajanoja 2008) - valtio ei tarjoa hyvinvointia - vaan sosiaaliturvaa. Kiisteltäessä hyvinvointivaltiosta, kiistellään siitä, missä määrin valtion tulee taata kansalaisilleen sosiaaliturvaa ja paljonko ja miten sitä varten tulisi kerätä veroja. Käsitteiden käyttö ja niiden muuttuminen eivät ole aina sattumanvaraisia, vaan taustalla voi olla myös tiettyä tarkoitushakuisuutta - luodaanko hyvinvointivaltiota alasajaen tilaa yhteiskunnalle, missä hyvinvointia voidaan luoda markkinatalouden ja talouskasvun ehdoin - ei kaikille, mutta niille, joilla on siihen varaa. Hyvinvointivaltio edellyttää markkinataloutta (Tuomioja 1999) - mutta jos markkinatalous pääsee laajenemaan markkinayhteiskunnaksi, enää ei voida puhua hyvinvointivaltiosta. Hyvinvointivaltion sosiaalipolitiikan tehtävänä ei ole pelkästään tuloerojen kaventaminen tai köyhistä huolehtiminen - vaan laajentaa ihmisen autonomiaa ja vapautta. Hyvinvointivaltion sosiaalipolitiikka ylläpitää markkinariippuvuudesta ja sen epävarmuudesta ja turvattomuudesta vapaata yhteisöllisyyden aluetta, jossa kaikki ei ole kaupan.

Kilpailuttamisen haittapuolina voidaan nähdä kustannusten roolin ylikorostuminen suhteessa laatuun, palveluiden ja toiminnan pitkäjänteisyys voi kadota. Myös byrokratia ja kansalaisten eriarvoisuus voivat lisääntyä. Kilpailu sinällään näyttää tuottavan tehokkuutta, se lisää kustannustietoisuutta, palveluiden hinta-laatusuhdetta, hoitokäyntien arviointeja, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta sekä kilpailukykyisempiä hintoja. Se pienentää julkisen sektorin kas-

vua ja tuo joustavuutta ja mahdollisuuden keskittyä varsinaiseen ydintoimintaan. (Komulainen 2010, 534.)

NPM -suuntauksen vaikutuksia arvioitaessa, sen ja muiden tekijöiden vaikutusta on vaikea eritellä. Lähdesmäen (2003, 85-117) tutkimuksessa esimerkkimaita olivat Uusi-Seelanti, Iso-Britannia, Kanada, Alankomaat ja Tanska. Uudistumisen taustalla olevat vaikuttimet näyttivät yleisellä tasolla olevan samansuuntaisia. Eroja eri maiden välillä on sen sijaan ollut reformien toteutuksessa ja siinä, kuinka radikaalisti ne on toteutettu. Kaljusen (2011, 66) väitöksessä useiden tutkijoiden mukaan Saksan, Japanin ja USA:n taloudellinen kehitys on ollut monin eri kriteerein arvioiden menestyksellistä viimeisen 25 vuoden aikana, eikä mitään näistä maista voida laskea kuuluvan radikaalimpien uudistajien joukkoon. Japani ja Saksa ovat päinvastoin olleet maltillisimpia uudistajia. Joissakin maissa, kuten Uudessa-Seelannissa, puhutaan jopa U-käännöksestä: yhteistyöstä kilpailuun ja takaisin, integroiduista tilaajan ja tuottajan rooleista sopimuskäytäntöihin ja takaisin sekä paikallisesta päätöksenteosta keskitettyyn ja takaisin. Englannissa ja Ruotsissa kilpailuttamiseen pohjautuvasta tilaaja-tuottajamallista ollaan siirtymässä pitempikestoisiin kumppanuusmalleihin - ja tämä osittain on jo alkanut Suomessa. Sopimus voi syntyä tilaajan ja tuottajan välisenä yhteistyönä kilpailuttamisen sijasta. (Kähkönen 2007, 26-28.)

#### 4.2 Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori

Erilaisten hyvinvointipalveluiden yhteydessä keskustellaan myös palveluiden tuottamisen malleista. Mitkä palvelut tulisi hoitaa kunnan tai valtion itsensä järjestäminä julkisina palveluina ja mitä palveluita kolmas tai yksityinen sektori voivat tuottaa. Keskustelua käydään myös siitä, mikä tulisi olla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välinen suhde sekä näiden organisaatioiden rooli peruspalveluiden tuottamisessa.

Julkinen sektori eli julkinen talous on valtion, kuntien, kuntainliittojen, sosiaaliturvarahastojen ja seurakuntien taloutta. Julkisen sektorin palvelut ovat julkisen sektorin itsensä tuottamia palveluja, mutta myös palveluja joiden tuottamisesta vastaa yksityisen tai kolmannen sektorin toimija, joka saa rahoitustukea julkiselta sektorilta. Merkittävä osa julkisen talouden menoista syntyy palveluista, joita tarjotaan kansalaisille ja kuntalaisille ilmaisperiaatteen mukaan: palveluita ei ole hinnoiteltu voittoa tavoitellen eikä omakustannehintaan, vaan niiden käyttö on ilmaista tai alle markkinahintojen - kuten koulutus- ja terveydenhuoltopalveluissa. Julkinen sektori tuottaa sellaisia palveluja, joita taloudessa ei markkinaehtoisesti tuoteta yritysten toimesta tai joiden hinta tarvitsijoiden näkökulmasta tällä tavoin olisi liian korkea. (Myrsky 2010, 8-9; Knuutinen 2012.)

Kolmas sektori ei ole yhtenäinen käsite - ei maailmanlaajuisesti eikä Euroopankaan alueella - eivätkä sen määrittelyyn käytetyt käsitteet myöskään ole yhdenmukaisia tai selkeärajaisia. Se, mihin kolmas sektori sijoittuu ja mitä sen ajatellaan tekevän kytkeytyy jokaisen maan omaan historiaan, yhteiskuntarakenteeseen, käsityksiin kansalaisen asemasta yhteiskunnasta, organisaatiokulttuureista ja (sosiaali)poliittisiin linjauksiin sekä olettamuksiin maan omasta, Euroopan alueen että globaalista kehityksestä. Toisaalta voidaan kysyä, kuinka tarpeellista tai mielekästä asioiden määrittäminen joskus on - vai olisiko esimerkiksi palveluiden tuottamisessa mielekkäämpää päästä tulevaisuudessa aitoon monituottajamalliin, jossa tuottajaa tärkeämpi on tuotettu palvelu ja se, kenelle ja mitä varten palvelu on olemassa. (Evers & Laville 2004, 11-38; Kramer 2004, 219-233.)

Kolmannen sektorin järjestöt voidaan jaotella tehtävien mukaan, miten ne organisoivat tai harjoittavat tiettyä toimintaa: tiettyjen erityisryhmien tai kansanosan edunvalvonta ja vertaistuki, erilaiset vapaaehtois- ja auttamistoiminnot, kokeilu ja kehittäminen sekä palvelutoiminta. Kolmannen sektorin asema määrittyy helposti termien 'non profit' [voittoatavoittelematon] tai 'non governmental' [kansalaisjärjestö] kautta. Varsinkin englanninkieliset termit kertovat ensimmäiseksi sen, mitä 'kolmas sektori' ei ole - ei sitä, mitä se on. Toisaalta juuri näiden määritteiden kautta hahmottuu myös se, mitä kolmas sektori on ja miten se toimii. Se tekee asioita eri tavalla kuin julkinen tai yksityinen sektori, mutta toiminta ei myöskään perustu läheisille tai henkilökohtaisille suhteille (suku, perhe, ystävät, naapurit). Sen tehtävänä ei ole tuottaa sääntelyn kautta palveluita kaikille kuntalaisille tai laissa säädettyille ryhmille - eikä liioin tuotteistettuja, erikseen hinnoiteltuja palvelupaketteja maksukykyisille. Laajasti ilmaistuna kolmannen sektorin ydintuotteena voidaan pitää muuttunutta yksilöä muuttuneessa yhteiskunnassa. Kolmannen sektorin toimijat ovat yhteiskunnan muutosagentteja, jotka edistävät ja tukevat laaja-alasta hyvinvointia sekä yksilöiden ja yhteisöjen osallisuutta. Vaikka voittoatavoittelemattomuus, toimiminen kansalaisjärjestön, yhdistyksen tai yhteiskunnallisen yrityksen periaatteella ja yleishyödyllisyys yhdistävät kolmannen sektorin toimijoita, ovat ne silti keskenään hyvin erilaisia organisaatiota ja toimintatavoiltaan. (Drucker 2011; Komulainen 2010, 133-136; Worth 2013.)

Mutta myöskään käsitteet voittoa tavoittelematon [non-profit, not-for-profit], yleishyödyllinen tai yhteiskunnallinen yritys eivät ole yksiselitteisiä ja määritelmät vaihtelevat puhujan, organisaation, näkökulmaan ja maan mukaan. Kolmatta sektoria edustavat usein järjestöt ja vapaaehtoistoiminta - mutta myös osuuskunnat, asiantuntijaorganisaatiot tai vastaavat voivat toimia kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin järjestöjä ajatellaan helposti yksinomaan kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan organisoijiksi - mutta kolmas sektori on nykyään myös merkittävä työllistäjä ja mukana on eri alojen asiantuntijoita. Kolmannen sektorin toimijat voivat olla lähempänä yksityistä sektoria kuin kunnan tai valtion tuottamia palveluja. Kol-

mannen sektorin toimijan olemuksessa tärkeää ja oleellista voi olla palvelujen ja palveluiden tuottamisen hybridi luonne.

Voidaan kysyä, onko kolmannen sektorin toimintaa kaikki sellainen toiminta, joka on poissa liike-elämän kovasta ytimeistä ja joka ei tähtää voiton tuottamiseen osakkeenomistajille - vaan edistää monitoimijaista ja ylisektoroitunutta toimintakulttuuria sekä laaja-alaista, monitavoitteista palveluntuotantoa hyödyntäen kansalaisyhteiskunnalle perinteisesti vahvaa sosiaalista pääomaa.

Toisaalta ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, ovatko tietyn organisaatiomuodon mukaan tuotetut palvelut kuntalaisten näkökulmasta parempia kuin toiset. Sellaiset organisaatiot, jotka tuottavat kunnille terveydenhuollon palveluja, mutta joutuvat noudattamaan palvelun tuottamisesta annettua normistoa voidaan organisatorisesti lisäksi ymmärtää eri maissa hie-  
man eri tavoin. (Komulainen 2010, 135.)

#### 4.3 Laki julkisista hankinnoista

Valtion ja kuntien on kilpailutettava hankintansa lain säätämällä tavalla. Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 panee täytäntöön erilaisia Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivejä liittyen julkisiin rakennusurakoihin sekä tavara- ja palveluhankintoihin sekä niihin liittyvien sopimusten sekä muutoksenhakumenettelyjen valvontaan ja oikeussuojaan. Julkisissa hankinnoissa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet ja kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä. Hankintayksikön on toimittava avoimesti ja otettava huomioon suhteellisuuden vaatimukset. (Lundström 2011, 41-42.)

Laki määrittää hankintayksiköt, millaisia hankintoja laki koskee ja miten hankinnat on tehtävä eli hankintamenettelyn valinnan. Laki määrittää myös hankintaa koskevat ilmoitukset ja menettelyihin liittyvät määräajat sekä tarjouspyynnöt että ehdokkaiden ja tarjoajien sekä tarjousten valinnan. Hankintapäätöksen ja hankintasopimuksen tekemisestä ja siihen liittyvistä oikeusturvakeinoista on olemassa myös omat säännöksensä. Yleisesti hankinnoista todetaan laissa, että hankintatoiminnot on pyrittävä järjestämään siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Hankintasopimus on kirjallinen sopimus, joka on tehty yhden tai useamman toimittajan välillä ja jonka tarkoituksena on tavaran hankinta, palvelun suorittaminen tai urakan toimittaminen taloudellista vastiketta vastaan. Palvelunhankintasopimuksen kohteena on palveluiden suorittaminen. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Toimittaja on luonnollinen henkilö, oikeushenkilö tai julkinen taho taikka edellä tarkoitettujen tahojen ryhmittymä, joka tarjoaa markkinoilla tavaroita, palveluja taikka rakennustyötä tai -urakoita. Ehdokas on toimittaja, joka on ilmoittanut halukkuutensa osallistua menettelyyn ja tarjoa on toimittaja, joka on jättänyt tarjouksen. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Hankintamenettely voi olla avoin tai rajoitettu - ensimmäisessä kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen ja sen ohella hankintayksikkö voi lähettää tarjouspyyntöjä soveliaiksi katsomilleen toimittajille. Rajoitetun menettelyn mukaan hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua ja ainoastaan hankintayksikön valitsevat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348; Komulainen 2010, 335; Lundström 2011, 42.)

Neuvottelumenettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua ja hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista valitsemiensa toimittajien kanssa. Kilpailullisessa hankintamenettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa minkä jälkeen valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjouksensa. Kilpailullinen neuvottelumenettely on tarkoitettu monimutkaisempiin hankintoihin ja se antaa kunnalle mahdollisuuden hankinnan toteuttamiseen liittyviin neuvotteluihin ennen tarjousten pyytämistä. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348; Komulainen 2010, 336-338; Lundström 2011, 42-43.)

Hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa se neuvottelee sopimuksen ehdoista kutsutaan suorahankinnaksi. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Puitesopimusta käytetään yleisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ostopalveluiden hankinnassa ja sillä tarkoitetaan yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät. Puitesopimus ei kuitenkaan velvoita palveluiden hankkijaa lainkaan hankkimaa sopimuksen palveluita vaan puitesopimuksessa mainitaan hintojen lisäksi lähinnä hankintojen mahdolliset enimmäismäärät. Sopimuksessa palveluntuottajan on kuitenkin täytettävä ja ylläpidettävä sopimuksessa mainitut palveluntuottamisen ehdot, vaikka palveluiden hankkija ostaisi palvelua vain murto-osan siitä, mikä puitesopimuksen mukaan olisi mahdollista. Ongelmallista on, miten kunta tilaajana ja tarjoaja sitoutuvat toimittamaan tiettyä palvelua esimerkiksi usean vuoden päästä, jos olosuhteet ovat merkittävästi muuttuneet. Kuinka huomattavia muutoksia puitejärjestelyn ehtoihin voidaan tehdä ja kuinka suuren liikkumavaran tilaajalle ja tarjoajalle muodostaa hankintalain

kohta, jonka mukaan ehtoja voidaan täsmentää tai selkeyttää. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348; Komulainen 2010, 338-339.)

#### 4.4 Sosiaali- ja terveystalveluiden ostaminen julkisena hankintana

Lainsäädäntö velvoittaa kunnat järjestämään sosiaali- ja terveystalveluja asukkailleen, mutta ei sääntele yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä eikä sen järjestämistapaa. EU:n hankintadirektiivit määrittelevät sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnat niin sanottuihin toissijaisiin palveluhankintoihin, joita direktiivien säädökset eivät pääsääntöisesti koske. Pääsääntöisesti kaikki kuntien, kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien yksityisiltä palveluntuottajilta tekemät, kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kynnysarvon ylittävät terveydenhoito- ja sosiaalipalveluhankinnat kuuluvat kuitenkin hankintalain soveltamisalan piiriin. Toissijaisiin palveluihin sovelletaan lisäksi direktiivien mukaisia säännöksiä hankinnan kohteen teknisistä määrittelyistä sekä jälki-ilmoitusvelvollisuudesta. (Sosiaali- ja terveystalveluiden hankinta ostopalveluna 2007, 23-24.)

Ulkoistettaessa sosiaali- ja terveystalveluja pitää kunnan tai kuntayhtymän varmistaa, että hankittaessa palveluja yksityiseltä yritykseltä palvelun taso vastaa samaa tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnalliselta palvelun tuottamiselta. Palveluiden tuottamismuotoon tuovat rajoituksia myös muut perusoikeussäännökset, kuten syrjinnän kielto, yhdenvertaisuus sekä oikeus elämään ja henkilökohtaiseen koskemattomuuteen ja turvallisuuteen. (Komulainen 2010, 287.)

Kuntalaisten tarpeiden ja paikallisten olojen mukaan palveluiden järjestämisessä voi olla kuntakohtaisia eroja. Julkiset sosiaali- ja terveystalveluiden hankinnat tehdään pääsääntöisesti toimeksiantosopimuksina. Kunta on aina vastuussa palvelun järjestämisestä, vaikka palvelun kunnan puolesta tuottaa yksityinen palvelualan yritys tai yhteisö. Palvelun tuottajan vastuu määräytyy sopimusvastuuna. (Sosiaali- ja terveystalveluiden hankinta ostopalveluna 2007, 23.)

Viime vuosina sosiaali- ja terveystalveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt, etenkin terveydenhuollossa on jouduttu ulkoistamaan toimintoja pakon sanelemana. Perustuslailliseksi ongelmaksi Komulaisen (2010) mukaan on noussut se, että vauraimilla kunnilla on mahdollisuus miettiä moninaisia ratkaisuja sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämiselle, kun taas muilla kunnilla ei ole realistisia taloudellisia mahdollisuuksia tuottaa pitkälle erikoistuneita palveluita laajassa palveluverkossa. Kunnat järjestävät yhä enemmän palveluitaan markkinaperusteisesti, mutta Komulainen (2010) kysyykin, antaako perinteinen hallintolegalistinen tarkastelutapa enää riittäviä eväitä ohjata ja valvoa kuntien palvelutuotantoa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä? (Komulainen 2010, 61.)

#### 4.5 Muutokset kunnan ja palveluntuottajan välisissä suhteissa

Tilaaja-tuottajamalli on itsessään 1980-1990 lukujen taitteessa sosiaali- ja terveydenhuoltoon tullut muutos - ja kyseinen malli on muuttunut vuosikymmenten aikana. Muutoksen pysyvyys on ymmärretty jo antiikin ajoista alkaen, mutta edelleen muutoksesta puhutaan paljon. Siihen pyritään varautumaan ennakoiden tai muutosta pyritään jopa hallitsemaan erilaisten analyysimenetelmien ja strategioiden, kuten muutosjohtamisen avulla. Myös muutos on käsitteenä laaja, eikä sille löydy täsmällistä määritelmää. Muutosta voidaan pitää minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä määrällisesti ja tai laadullisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen - riippumatta siitä, onko tämä tilan muutos edistymistä tai taantumista, positiivista tai negatiivista. Muutoksesta puhuminen edellyttäisi melko täsmällistä käsitystä asioiden tai tapahtumien alkutilasta. Muutoksen osoittaminen ei useinkaan ole vaikeaa, mutta huomattavasti ongelmallisempaa on arvioida kaikkia muutokseen vaikuttaneita tekijöitä ja eri muutospiirteiden merkitystä. (Vartola 2006, 52-53.)

Kiinnostus tilaaja-tuottajajärjestelmää kohtaan virisi 1980-1990 lukujen taitteessa. Tällöin läntisestä maailmasta käynnistyi laajoja terveydenhuollon uudistuksia, jotka levisivät myös Itä-Euroopan valtioihin niiden yhteiskuntamuutosten vanavedessä. Eniten huomiota osakseen saivat Uuden-Seelannin ja Englannin sekä Yhdysvaltain erilaiset Health Maintenance Organization (HMO) -mallit. Myös Ruotsissa toteutettiin samassa hengessä monia alueellisia uudistuksia. Toteutettua tilaaja-tuottajamallia ei ole Englannissa arvioitu systemaattisesti. Uudistuksia varten annettiin paljon rahoitusta, mutta tieto palveluiden käytöstä ja kustannuksista oli puutteellista ja tieto hoidon lopputuloksesta ja kustannusvaikuttavuudesta vähäistä. Kilpailutamiseen perustuva tilaaja-tuottajamalli lakkautettiin Englannissa 1997 ja sitä muutettiin eri osapuolten välistä yhteistyötä ja kumppanuutta korostavaksi. Myös Uudessa-Seelannissa ja Ruotsissa kokemukset ovat samansuuntaisia. Ruotsissa tehdyt tilaaja-tuottajamalliset kokeilut arvioitiin epäonnistuneiksi ja ne on korvattu yhteistyömallein. Saavutetut taloudelliset edut ja tuottavuuden paraneminen ovat jääneet ohimeneviksi ja suurin ongelma on puutteellinen tilaajaosaaminen sekä se, että monet toiminnot ja palvelut ovat sellaisia, mihin tilaaja-tuottajamallia on vaikea soveltaa. (Järvelin & Pekurinen 2005, 6-8; Konttinen 2005, 3; Jylhäsaari 2009, 15.)

Suomessa julkiset hankinnat avautuivat kilpailutukselle 1993 ja pakolliseksi se muuttui vuonna 1994, kun ensimmäinen hankintalaki tuli voimaan. Kilpailupoliittista toimintaympäristöä ohjaa pitkälti Euroopan unionin politiikka ja sen merkitys ulottuu sosiaali- ja terveyssektorille. Koska EU:n jäsenmaiden sosiaalipalveluiden tuotantotavat eroavat paljon toisistaan, yhteisten EU-sääntöjenperustaksi ei ole ollut mahdollista ottaa minkään jäsenmaan kansallista säätelyjärjestelmää. Yleisen edun määrittely on jätetty kansalliselle tasolle, mutta toiminnassa



noudatettavien yleisten sääntöjen luominen on katsottu EU:n tehtäväksi. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 31.)

Tilaaaja-tuottajamallin yhdeksi käynnistäjäksi on todettu toimintaympäristön muutos ja sen ennakoitavissa oleva kehitys, jotka synnyttivät muutospaineita hitaasti reagoiviin hierarkkisiin ohjausjärjestelmiin. Mallin avulla pyrittiin kanavoimaan asukkaiden toivomukset ja tarpeet tilaajalautakuntien ja niiden alaisena olevien yksiköiden kunnallisiin palvelujärjestelmiin. Toisaalta jaolla tilaajiin ja tuottajiin tavoiteltiin selkeyttä sisäiseen työnjakoon ja sitä kautta tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. Palvelujen tuotteistaminen ja niiden hintojen laskenta todettiin kuitenkin ongelmalliseksi lähinnä seuranta- ja laskentajärjestelmien kehittymättömyydestä johtuen. (Määttä 2010, 15-16.)

Kuntien vuoden 1993 valtioneuudistuksessa mahdollistettiin ostopalvelut ja niiden käytön lisääminen, mihin oleellisesti liittyy ulkoistaminen. Jos julkinen sektori tämän lisäksi luopuu palvelun rahoituksesta ja järjestämisestä, kyse on yksityistämisestä. Ostopalvelut sekä näihin toimintamalleihin liittyvä sopimuksellisuus ovat keskeinen osa NPM:a. Sopimuksellisuus julkisen sektorin toimijoiden välisenä suhteena on laaja ja moniulotteinen. Se tuo uusia ulottuvuuksia ja rajauksia julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen. Sopimukset voivat olla kunnan ja yksityisen toimijan tai kolmannen sektorin organisaation välisiä. Sopimuksellisuuteen liittyy myös kuntien yhteistyö ja yhteisyritykset tai liikelaitokset palveluiden järjestämiseksi. Sopimuksellisuus ostopalveluiden käyttönä voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: sopimussuhteisiin, yhteistyösuhteisiin, kumppanuussuhteisiin ja allianssisuhteisiin. Sopimussuhde ei edellytä erityistä luottamuksellisuutta, vaan lähinnä sopimustekstin kunnioittamista - kun taas allianssissa sopimussuhteeseen voidaan tarvittaessa sisällyttää uusia ulottuvuuksia. (Jylhäsaari 2009, 70-71.)

Tilaaaja-tuottajamallikaan ei ole poistunut, vaan sen kehitys on luonut oman ohjausjärjestelmänsä ja kilpailuttamisen yleistymisen lisää markkinaohjausta kuntien palvelutuotannossa. Tämän pohjalta on syntynyt hybridioorganisaatio, joka sisältää useita ohjausjärjestelmiä, hierarkioita, markkinoita ja hybridijärjestelmiä. Käytännössä puhutaan myös monituottajamallista, joka kuitenkin on suppeampi ja epämääräisempi käsite. Hybridioorganisaation etuina on tutkimuksissa nähty mahdollisuus hyödyntää eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja välttää niiden heikkouksia ja rajoituksia. Heikkoutena tässäkin mallissa on nähty ainakin monimutkaisuus ja vaikea hallittavuus. Hybridijärjestelmää suosivat yhteistyö, kehittämistoiminta sekä harvinaista osaamista vaativa toiminta suosivat. Tällaisia toimintoja on kunnissa paljon eri aloilla pieninä kokonaisuuksina erityisesti terveydenhuollossa. (Määttä 2010, 142, 278.)

Kumppanuuden ja pitkäaikaisen yhteistyön rakentamiseen liittyy paljon käsitteellistä epäselvyyttä, sillä kyseisten käsitteiden määrittelyt ovat hyvin vaihtelevia. Kumppanuutta pidetään

mahdollisesti yhteistyötä syvällisempänä käsitteenä, jossa on positiivinen arvolutaus. Se viittaa usein osallisuutta ja laaja-alaisesti resursseja hyödyntävään kumppanuuteen joka nojaa vahvasti niin sanottuihin sosiaalisiin ohjausvoimiin - luottamukseen, hyvään tahtoon, yhteisen hyvän edistämiseen, vastavuoroisuuteen, tiettyyn arvopohjaan ja psykologiseen sopimuksellisuuteen. Tällainen kumppanuus tuo jatkuvuutta ja mahdollistaa keittämistoimenpiteet - mutta samalla se sitoo kunnat ja tuottajat yhteen. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 27-30; Tynkkynen 2013, 26-27.)

Määtä (2010, 257-258) mukaan verkostot toimivat parhaiten pitkäkestoisissa suhteissa ja voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä silloin, kun toiminta perustuu voimakkaasti ihmisten osaamiseen ja kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa. Verkosto on parhaimmillaan tehtävien ja tavoitteiden ollessa monimutkaisia, kun koordinoinnin täytyy tapahtua itseohjautuvasti ja olosuhteissa, joissa asiantuntijoiden kanssakäymisellä ja sisäisillä verkostoilla on merkittävä rooli.

Lundströmin (2011, 153, 175, 188-189) tutkimuksen toisena tuloksena ja osatekijänä palveluhankintojen murroksessa nähtiin hallintaverkostojen ohjaamisen ja johtamisen lisääntyminen palveluhankinnoissa sekä kilpailuttamismenettelyiden väistyminen, joka näkyy erityisesti kumppanuutena. Kumppanuuksien solmimisen mahdollistuminen jatkossa edellyttää kehittämistoimenpiteitä. Hankintaprosessi tulee toteuttaa niin, että saavutetaan tasapaino läpinäkyvyyden sekä vastinetta rahalle -ajattelun ja kumppanuuden välillä. Kumppanuus tähtää tiedon ja osaamisen jakamiseen ja se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, suhteiden rakentamisen taitoon sekä lisäarvon tuottamiseen. Tavoitteena on laajasti ymmärtää, millä tavalla eri osapuolet voivat täydentää toistensa osaamista ja toimintaa. Ydinajatuksena on kumppanuudesta saatavat synergiaedut, mikä on enemmän kuin pelkkä osatekijöittensä summa. Tällä hetkellä sopimuskaudet ja vuorovaikutuksen muodot rajoittavat kumppanuuksia ja sitä kautta luottamuksellisten suhteiden syntyminen hankaloituu. Kumppanuuden onnistuminen edellyttää ohjausjärjestelmän murrosta sekä ymmärrystä toisen osapuolen toiminnasta, ansaintalogiikasta, arvoketjuista ja -verkoista. Parhaimmillaan kumppanuudet näkyvät tälläkin hetkellä kuntien toiminnassa kehittämishankkeina. (Tynkkynen 2013, 52-53.)

#### 4.6 Markkinaehtoistumisen vaikutukset palveluihin, asiakkaisiin, henkilöstöön ja palveluntuottajiin

Markkinaehtoisen toiminnan oletetaan edelleenkin yleistyvän kaupunkien organisaatioissa lähitulevaisuudessa henkilöstön vähenemisen, palvelumarkkinoiden toimivuuden ja markkinaosaamisen lisääntyessä. Markkinaehtoisuus ja markkinasuuntautuneisuus ovat käsitteinä lähellä toisiaan, markkinasuuntautuneisuutta käytetään yhteyksissä, joissa puhutaan aidosta kilpai-

lusta ja markkinoista. Markkinasuuntautuneen palvelutuotannon yleistymisen on ollut pääosin tilaaja-tuottaja -mallin käytön yleistymistä, jossa lisääntyvä markkinasuuntautuneisuus näkyy siinä, että sopimuksissa nimetyillä tuotteilla on hinnat. Tehokkuuskannustimena tässä mallissa on kilpailuttamisen uhka sekä tuotteiden vertailuhintojen synnyttämät paineet tehokkaaseen toimintaan. (Määttä 2009, 76-80.)

Näennäismarkkinat poikkeavat aidoista markkinoista siten, että palvelujen käyttäjät eivät välttämättä toimi palvelujen ostajina. Kuntien luomilla näennäismarkkinoilla ei juurikaan ole muita ostajia kuin kunnat ja myyjiäkin on yleensä vähän. Näennäismarkkinoilla sopimuksiin perustuva ohjaus korvaa kaupunkien ja kuntien omiin organisaatioihin liittyvän hierarkian ja sen sisäiset säännöt ja käskyvallan. (Määttä 2009, 76-80.)

Kilpailutuksista puhutaan usein palveluiden ostajan näkökulmasta - onnistutaanko kilpailuttaminen tehostamaan palveluita tai lisäämään kustannustehokkuutta. Samaten kilpailutuksesta puhutaan teknisenä suorituksena: osataanko laatia teknisesti ja sisällöllisesti oikeanlaisia kuvia hankittavista palveluista ja niiden hankintaehdoista. Miten tulkita ja pisteyttää palveluiden tuottajien tarjouksia sekä myöhemmin valvoa luvattua palvelua, sen kustannuksia ja hinnan vastaavuutta tilatun palvelun sisältöön.

Palveluiden laadun määrittelyyn ja tuotteistamiseen liittyy ongelmia. Tuotteistamisen avulla pyritään määrittämään palvelun sisältö, laatu ja hinta kilpailuttamisen perusteiksi. Sen ajatellaan mahdollistavan yhteismitallisen ja vertailukelpoisten tarjousten antamisen sekä lisäävän asiakkaiden yhteisvertaisuutta. Tuotteistaminen parhaillaan auttaa täsmentämään palveluiden sisältöjä, mutta toisaalta yksilöllisten ja muuttuvien tarpeiden kokonaisvaltainen huomioiminen on haasteellista. Myös palveluiden laadun arvioiminen tai sen arviointiin kehitettävien yleispätevien mittareiden laatiminen ei ole yksinkertaista, muun muassa sosiaalipalveluissa laadun osatekijänä voi olla vaikeasti mitattavia sosiaaliseen huolenpitoon liittyviä elementtejä. Osaa kuntien palveluista on vaikea tuotteistaa lainkaan. (Määttä 2009, 79; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 23-27.)

Asiakkaan asemasta on myös käyty keskusteluja koko sen ajan, jolloin palveluja on hankittu ulkopuolisina ostopalveluina. Useimmiten on käsitelty esimerkiksi hoitopaikan muutokseen tai muihin asioihin liittyviä ongelmia. Kun palvelu hankitaan ulkopuolisen tuottamana, on sen sisältö ja ominaisuudet usein tarkasti määriteltävä, jolloin asiakkaan yksilöllisiä tarpeita tai mieltymyksiä ei aina kyetä ottamaan huomioon kovin kokonaisvaltaisesti, mikä usein koetaan palvelun laadun heikkenemisenä. Palveluntuottajalla ja asiakkaalla voi olla yhteinen intressi, esimerkiksi halu tuottaa laajempaa ja laadukkaampaa palvelua joka voi poiketa palveluiden tilaajan ja maksajan intresseistä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 17, 21-23.)

Kun kyseessä on pitkäaikaisesti ja kokonaisvaltaisia palveluja tarvitsevista ihmisistä kuten lapsista ja nuorista, vanhuksista, vammaisista tai mielenterveysasiakkaita, on monissa tutkimuksissa korostettu hyvän palvelun tärkeäksi osatekijöiksi samoina pysyvät työntekijät sekä työntekijöiden ja asiakkaiden yhteneväinen näkemys palvelun tavoitteista. Työntekijöiden vaihtuvuutta voitaisiin vähentää sillä, että kilpailutuksen kohteena olevassa palvelutuotannossa työskentelevä henkilöstö siirtyisi tarjouskilpailun voittaneen yrityksen palvelukseen (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 23). Työntekijän siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen ei kuitenkaan ole aina niin yksinkertaista - usein muutokset koskevat työsuhte-etujen lisäksi aivan peruspalkkaustakin, vaikka muutoin työntekijä voisi siirtyä uuden työnantajan palvelukseen vanhana työntekijänä.

Palvelun tuottajan asemasta kilpailutuksessa puhutaan usein vain kilpailutilanteesta ja siitä, että nykyinen palveluntuottaja ei saa olla eri asemassa muihin palveluntuottajiin nähden ja muutoinkin palvelun tuottajan valintaa ohjaavat syrjimättömyyttä, läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta korostavat kilpailuttamissäännöt ja vain lain sallimat poikkeamat. Ostaja ei voi luvata missään vaiheessa yhdellekään palveluntuottajalle säännöllistä asiakasvirtaa, kuitenkin palveluntuottajalla tulee olla palvelunantamisen edellytykset koko sopimuskauden aikana. Pienen palveluntuottajan on vaikea määritellä hintansa sekä kilpailukykyiseksi ja sellaiseksi, että se kattaisi kustannukset myös silloin, kun riittävää asiakasmäärää ei olisikaan. Kilpailutukset voivat johtaa tilanteisiin, jossa palvelua tarjotaan liian matalasti hinnoiteltuna. Suurien palveluntuottajien on helpompi kestää puitesopimuksen aiheuttamaa vaihtelua, mikä usein johtaa siihen, että palveluntarjoajien määrä vähenee ja palvelut yksipuolistuvat. Vaarana on myös palveluiden monopolistuminen muutamien suurten tuottajien käsiin ja kustannusten nousu. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:1, 17 - 20.)

Kilpailutuksiin valmistautuminen merkitsee palveluntuottajalle usein myös pohdintaa siitä, mitä tapahtuu jos kilpailutus hävittää. Kaikkia investointeja mietitään tarkkaan, kalustoa ei uusita, henkilöstöä ei rekrytoida ja henkilökunnan koulutuksiin osallistumisia mietitään tarkkaan. Kannattaako jonkun yksikön henkilökunnan osaamista syventää nykyiseen tehtävään vai tulisiko jo aloittaa sellaisen ammattitaitoa tukevan koulutuksen hankkiminen, mikä mahdollistaa henkilökunnan siirtymisen yksiköstä toiseen, uudentyypiseen työhön.

## 5 Johtaminen ja kehittäminen

Perinteisissä johtamisen teorioissa tavoitellaan tehokkuutta ja erilaisten organisaatioiden sekä niiden toimintatapojen yleispätevää määrittelyä. Myöhemmin teoriat ovat lähestyneet johtamista analyyttisesti ja rationaalisesti pyrkien löytämään objektiivisia johtamisen tapoja tieteen keinoin. Nykyteoriat puolestaan nostavat rinnalle myös organisaatioiden sosiaalisesti rakentuvan luonteen. Johtamisesta on monenlaisia määritelmiä ja teorioita, jotka lähestyvät

johtamista toimintojen, roolien tai muunlaisten jaotteluiden kautta. Johtamista voi olla vaikea erottaa kehittämisestä, koska johtaminen voidaan nykyään määritellä myös toimintaa ohjaavaksi tulkintojen ja merkitysten luomiseksi. Johtamisen ydintoimintoihin on määritelty muun muassa suunnittelu, organisointi, koordinointi, henkilöstön johtaminen, asioiden johtaminen, budjetointi ja valvonta. Johtamistyötä voidaan ajatella myös roolien kautta, kuten vuorovaikutteinen toimija, tiedottaja ja päätöksentekijä. Johtamiseen voidaan liittää tavoitteiden ja ohjelmien asettaminen, kannustaminen, koordinointi, valvonta, osaamispääoman kehittäminen, tiedon kerääminen ja soveltaminen, resurssien johtaminen, henkilösuhteiden hallinta ja ylläpito sekä yhteistyön sidosryhmien kanssa. (Stenvall, Koskela & Virtanen 2011, 155-159.)

Salmisen mallia (1995, 111) mukaillen Jylhäsaari (2009, 28) on määritellyt julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden johtamisen eroina muun muassa sen, että siinä missä yksityisellä sektorilla johtajan rooli on yrittäjäyys sekä organisaation todellisena keulakuvana oleminen, julkisen sektorin johtajan rooli on kompromissijohtajan, neuvottelijan ja koordinoijan. Yksityisen organisaation tavoite on voiton maksimointi, mutta julkisen sektorin tavoitteet ovat myös yhteiskuntapoliittisia ja toiminnallisia tulostavoitteita.

Julkisen sektorin johtaminen ja kehittäminen voidaan jakaa yhteentoista sisältöalueeseen. Strateginen johtaminen osoittaa organisaatiolle suunnan ja pitää sisällään sekä strategisen ajattelun että strategia laatimisen. Resurssien johtamiseen liittyy organisaation resurssien tunnistaminen: millainen on tarvittava ja tarkoituksenmukainen panostus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi kokonaisuuden kannalta. Resurssien johtaminen sisältää kokonaisvaltaisesti myös voimavarajohtamisen idean - siihen liittyvät paitsi taloudelliset resurssit ja voimavarat myös henkilöstön voimavarajohtaminen. Prosessien johtaminen syntyy ydin- ja tukiprosessien tunnistamisesta, eli organisaation keskeisten toimintojen analysoimisesta: tunnistamisesta, nimeämisestä ja määrittelystä. Prosessien johtamiseen liittyy myös niitä koskevien johtamisvastuiden jakaminen. Laadun johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa julkisen organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi, johon liittyy johtamisen kehittäminen, suunnitelmallisuuden parantaminen, riskien hallinta ja tulosten mittaaminen. Osaamisen johtamisessa on oleellista, että osaamisen vaatimukset johdetaan organisaation strategiasta, eikä pelkästään yksilöllisten pätevyyksien vahvistamisesta. Suoritusten johtaminen liittyy toisaalta yksittäiseen työntekijään, mutta olennaista on julkisen hallinnon kannalta myös koko organisaation tilintekovastuullisuus. Näiden edellä mainittujen lisäksi johtamisen sisältöalueisiin kuuluvat työyhteisöjen, innovaatioiden sekä innovatiivisuuden, verkostojen, muutoksen ja viestinnän johtamisen. (Stenvall, Koskela & Virtanen 2011, 155-159.)

Tutustuessaan erilaisiin johtamisideoihin tai johtamisen uudistumiseen, ei voi välttyä tietyltä niin sanotun "hypetyksen" -ajatukselta, vaikka kirjoittajana olisi strategisen kehittämisen do-

sentti (Satunnaisesti valittu artikkeli Sitran sivustoilta - Kostiainen, Juha 2012: Uudesta johtajuudesta voimaa muutokseen - julkishallinnon johtamisohjelman oppeja.)

"...Rakenteellisten uudistusten ohella tarvitaan ennen kaikkea toimintatavallisia uudistuksia. On siis toimittava toisin ja uudistuttava. Sen voivat tehdä vain julkiset organisaatiot ja siellä työskentelevät ihmiset itse. Haaste on suuri, koska systemaattiset prosessien ja palveluiden kehittämisen toimintamallit puuttuvat useimmista julkisen sektorin organisaatioista. Uudistuminen ei ole helppoa, eikä yksinkertaista, eikä kukaan niin väitäkään. Ei ole myöskään mitään syytä syyllistää kuntia tai valtiota tai siellä työskenteleviä ihmisiä. Organisaatiot eivät suinkaan kuole siihen, että tekevät vääriä asioita, vaan siihen, että ne jatkavat aikanaan oikeiden asioiden tekemistä liian pitkään. Julkisessa hallinnossakin on vain tehty oikeita asioita liian pitkään, mutta nyt muutosvoimat pakottavat epämukavuusalueelle uudistumaan. Uudistumisen tarve on ilmeistä riippumatta kuntarajoista, organisaatorajoista tai yksikkörajoista. Ja se kannattaa aloittaa viimeistään nyt!"

Mitä yksittäisen osastonhoitajan, yksikkövastaavan, välijohdon ihmisen tai pienen organisaation johtajan tulisi ajatella tällaisista lauseista. Kuinka helppo on todeta, että kaikki menee hyvin, kun tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikean ajan, oikealla tavalla ja sitten kyettään muuttumaan oikealla tavalla oikeaan aikaan. Mitä oivallusta tuollaisten asioiden toteuttamiseen tarvitaan tai miten ne evästävät johtajia tai kehittäjiä työssään? Miten arvioidaan "oikeat asiat" tai "oikeat tekemisen tavat", koska tarkasteltaessa asiaa eri aikakausina, eri toimintaympäristöissä tai eri arvomaailmoista käsin lopputulemat voivat olla aivan toisenlaisia?

Vaikea on myös saada otetta siitä, mitä uutta on Himasen (2013, 346-351) teoksessa Kestävän kasvun malli luvussa 4. Johtaminen 2.0: uusi arvokkuuslähtöinen johtamis- ja työkulttuuri olevista ajatuksista tai niiden konkretisoinnista. Siinä esitellään uuden johtamis- ja työkultuurin pääelementit - joissa yhdistyvät tuottavuus ja hyvinvointi, jotka voidaan tiivistää pyramidiin, jonka pohjalla on luottamus, keskellä rikastava vuorovaikutus ja ylimpänä luovuus. Lisäksi Himasen mukaan pyramidi tarvitsee vielä "sitä energisoivan näkymän, jota tässä teoriassa kutsutaan "unelmaksi" ".

Kuvailemansa uuden toimintakulttuurin Alanen, Himanen ja Lorange muotoilevat seuraavasti:

"johtajan tehtävä on yhä enemmän "asettaa kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta". Tässä sanat "yhteistä" ja "innostusta" ovat olennaisia. Ihmisten tulee voida kokea, että näkymä on yhteinen eli lähtöisin koko yhteisöstä. Toisaalta ihmisten tulee voida myös kokea näkymä innostavaksi eli sen on tarjottava heille tarinan osana merkityksellinen motivoiva rooli. Unelma tai visio energisoi yhteisön toimintaa samaan suuntaan. Informaatioajassa ihmiset tulevat tässä prosessissa kuitenkin yhä enemmän myös itsensä johtajiksi. Tämä edellyttää yhteisön jokaisen jäsenen omien

persoonavoimien, kuten periksi antamattomuuden sekä loppuun viemisen kyvyn, tietoisempaa kehittämistä." (Himanen 2013, 350.)

Himasen (2013, 346-351) mukaan Johtaminen 2.0:n eli arvokkuuslähtöinen johtamis- ja työ-kulttuuri saa aikaan sekä parempaa tuottavuutta että hyvinvointia, koska silloin onnistumisen ja onnellisuuden tai tuottavuuden ja hyvinvoinnin välille muodostuu toisiaan positiivisesti ruokkiva yhteys. Tämänkaltaiset teemat ovat toki aina ajankohtaisia - mutta miten saadaan koko työyhteisö sitoutumaan esimerkiksi arvostukseen. Se että esimies arvostaa, ei aina ole riittävästi, vaan tarvitaan myös työntekijöiden omaa, keskinäistä arvostusta sekä koko organisaatiossa eri yksiköiden välistä arvostusta. Arvostukseen ei ole staattinen, jatkuva tila - kuten eivät tyytyväisyys tai onnellisuuskaan. Miten eri konteksteissa ylläpidetään arvostusta - tai riittävää arvostusta jokaisen yksilön kohdalla tai jokaisessa vuorovaikutussuhteessa. Monet ilmiöt, joihin liittyy vahvasti myös kokemuksellisuus, ymmärretään eri tavoin - kuten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuuskin - ja eri yksilöille ne todentuvat eri tilanteissa eri tavoin.

Teksteissä olevat erilaiset pyramidit tai graafiset esitykset johtamisjärjestelmistä, verkostoista ja vuorovaikutuksesta tai nimitykset eivät avaa sitä, miten johtamistehtävä tai kehittämistehtävä sitten vuorovaikutuksessa toimeenpannaan - miten onnistunut dialogi syntyy ja milloin ymmärryksestä ja vastavuoroisuudesta on osattava siirtyä eteenpäin valitun linjan mukaiseen toimintaan. Milloin on aika neuvotella ja arvioida, tarkastella ja tehdä muutoksia - milloin taas vain tiukasti pysyä sovitussa raameissa. Voiko johtajana välttyä siltä, ettei jännitteitä syntyisi jo pelkästään hierarkiasta, jota ilmeisesti jo päätöksenteko jossain määrin vaatii?

Tietoa vahvemmin ihmisiä tuntuu johtavan heidän arvonsa, asenteensa ja keskinäiset suhteensa. Tarvitaanko dialogia ja amebamaista elävän ja oppivan organisaation elastisuutta, vai siirrytäänkö kohta taas vahvaan johtamiseen - määräysten jakamiseen ja tehtävien suorittamiseen ennalta määritettyjen kaavojen mukaan. Olisiko silloin sekä johtajan että työntekijän helppo kokea onnistumista ja toimintakulttuuri olisi selkeää ja tarkoituksenmukaista. Missä määrin on järkevää pohtia näitä kysymyksiä, vai onko mielekkäämpää pitää katse tavoitteessa ja samaan aikaan jo toimia ja pitää verkostot ja vuorovaikutus yllä - ja tehdä niitä asioita tässä ja nyt ja sellaisella tavalla, joita vasta samalla myös tavoitellaan. Jatkuvat korjausliikkeet ja toiminnan arviointi eivät ehkä viekään meitä ennalta aiottuun päämääräämme, mutta lopputulos on kuitenkin se, mitä tavoiteltiin, kaikin tavoin tarkoituksenmukaisempi mutta ehkä jotain sellaista, mitä alkutaipaleella ei edes olisi osattu visioida.

Kaljunen (2011) avaa väitöskirjassaan muun muassa muutoksen, tehokkuuden sekä julkisen ja yksityisen rinnastamisen metadiskurssit - ja sen, miten johtamisopit leviävät organisaatiossa translaation, eli eräänlaisen käännösprosessin kautta oppi-isiltään yliopistojen kautta kyseisen organisaation kielelle ja kontekstille sopiviksi sovelluksiksi, työvälineiksi ja merkityksiksi -

ensin johtajille ja konsulteille ja sieltä edelleen niin horisontaalisesti kuin vertikaalisti työntekijöille, puheisiin ja kirjallisiin dokumentteihin ja sieltä edelleen työmenetelmien ja käytäntöjen tasolle. Kaljunen (2011, 262-263) toteaa, että "Johtamiskurssien leviämistavan ymmärtäminen kääntämisprosessina tuo niin taloudellisen, sosiaalisen, historiallisen, kulttuurisen, lainsäädännöllisen kuin asiayhteyksiin liittyvän kontekstin huomion kohteeksi. Kääntämisprosessissa oppi limittyy ja kerrostuu aikaisempien johtamisoppien diskursiivisten elementtien kanssa niin, että siitä jää pois joitakin elementtejä ja joitakin sedimentoituu johtamispuheen syvemmiksi rakenteiksi. Johtamisopit rakentuvat näin kontekstissaan erilaisiksi versioiksi. Organisaation johtamiskurssi rakentuu uusien oppien sekä kontekstuaalisten tekijöiden ja näissä tapahtuvien muutosten vuorovaikutuksessa yhä uudelleen."

Kaljusen (2011, 276) mukaan hänen tutkimuksensa vahvistaa käytännön tasolla sen, että johtajat tarvitsevat johtamisoppeja johtamisen viitekehyksenä, työvälineinä ja muutostoimenpiteiden oikeuttajina. Hänen mukaansa johtajien on hedelmällistä kiinnittää huomiota myös oman organisaation vakiintuneisiin puhetapoihin, muuttumattomiin totuuksiin ja siihen, löytyisikö joidenkin "syvärakenteiden" kyseenalaistamisen kautta uudenlaisia ratkaisuja organisaation ja johtamisen ongelmiin.

Johtamisen teoria tai mallit eivät useinkaan tuo johtamiseen mitään uutta ja ainutkertaista. Johtamisessakin on kyse jatkumosta ja kehityksestä, joka heijastelee kansainvälistä kehitystä sekä kansallisia erityispiirteitä ja tarpeita. Pyrittäessä hallitsemaan monimutkaisia kokonaisuuksia pitkillä aikaväleillä epävarmoissa toimintaympäristöissä voi esimerkiksi strateginen suunnittelu ja valmistautuminen olla prosessina hyödyllisin ulottuvuus strategisesta johtamisesta. Strategiaa ei välttämättä voida toteuttaa, mutta saavutetun tiedon ja organisaation reagoitavuuden lisäämisen ansioista sopeutuminen uusiin tilanteisiin voi olla helpompaa. (Jylhäsaari 2009, 7, 86.)

## 5.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen kunnissa

Kunnallisen toiminnan johtaminen eroaa yksityisen yrityksen johtamisesta, vaikka käytössä olisikin markkinasuuntautuneita toimintatapoja. Kunnan viranhaltijoiden ja luottamuselinten vastuut ja roolit ovat säännelty yksityistä palveluntuottajaa tarkemmin. Valtaosa palveluista tuotetaan ilman kilpailua ja vaikka kunnalliseen toimintaan liittyy tehokkuuden vaatimus se ei suoranaisesti perustu lainsäädäntöön vaan yleisiin vaatimuksiin. (Komulainen 2010, 531.)

Kunnallishallinnossa on valtionhallinnon sekä yritysten hallinnon tavoin omaksuttu useita erilaisia johtamismalleja ja niihin liittyviä toimintamalleja. Johtamismallien jatkumo on 1990 -luvulta edennyt tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen ja tulosjohtamisen sisällön muuttumisesta kohti tulosohtajasta sekä markkinaehtoisuutta painottavaa julkisjohtamista. Julkisen hal-



linnon kehitystä voidaan tarkastella myös keskittämisen ja hajauttamisen näkökulmasta. (Jylhäsaari 2009, 7-9.)

Valtio on pyrkinyt edistämään tulosjohtamisen soveltamista myös kunnallishallinnossa. Valtion 1990 luvulla ajamien kunnallishallinnon uudistusten taustalla ovat olleet NPM:n mukaiset toiminta- ja ajattelumallit. (Haveri 2002, 14; Haveri & Airaksinen 2011, 51-62.)

Sosiaali- ja terveystoimen eri osioiden ohjattavuus on yhdistynyt koko toimialan kehitykseen sekä kunnan muuhun hallintoon että valtion ohjaukseen. Ohjattavuuden rajat muodostavat kunnallisen päätöksenteon rajoitteet, joihin kunnan päätöksentekijät eivät voi vaikuttaa. Ohjattavuuteen sisältyy kunnan poliittisten päätöksentekijöiden todellinen kyky ohjata sekä kontrolloida eri toimialojen kehitystä. Kunnan toimintaympäristössä tekijöiden määrä on verrattain suuri, kuten esimerkiksi kunnille asetetut velvoitteet palveluiden järjestämisestä. Julkisen talouden erityispiirteisiin kuuluu tulojen voimakas sidonnaisuus talouden suhdannevaihteluihin. Johtuen juuri muun muassa lainsäädännössä asetetuista velvoitteista kuntien menot ovat hitaampia sopeutumaan tuloihin. (Jylhäsaari 2009, 79-81.)

## 5.2 Dialoginen ja reflektioiva muutosjohtaminen

Muutoksen johtamisen käsite liittyy johtamisen peruskäsitteisiin. Johtamista voidaan määritellä eri tavoin ja eri lähtökohdista. Muutoksen johtaminen on elävä ja muuntuva prosessi aiemman tilan ja tavoitetilan välillä. Muutoksen johtaminen on prosessi, jossa organisaation päämäärää, rakennetta, ja resursseja uudistetaan siten, että voidaan paremmin vastata sekä ulkoisten että sisäisten toimijoiden vaateisiin. Viimeaikaisessa teoreettisessa keskustelussa ovat muutosjohtamisen näkökulmasta nousseet vuorovaikutuksellisuuden, oppimisen ja tiedon johtamisen teemat. Näyttöön perustuvassa muutosjohtamisessa johtaminen perustuu koviin faktoihin ja tiedon merkitykseen. Muutostilanteessa organisaatiossa kuitenkin liikkuu herkästi varmentamatonta tietoa, uskomuksia ja huhuja. Silloin viestintään liittyy sekä virallisia kantoja että epävirallisia näkemyksiä. Näyttöön perustuvassa muutosjohtamisessa tartutaan viestinnän luomaan epätasapainoon ja tiedon kriteereiksi nostetaan ajantasaisuus, kokonaisvaltaisuus ja paikkansapitävyys (Stenvall & Virtanen 2007, 113; Juppo 2011, 5; Vakkala 2012, 64.)

Muutostilanne on monimutkainen ja usein on edettävä puutteellisen tiedon varassa. Luotettavaa tietoa ei ole saatavilla, kenelläkään ei ole välttämättä tietoa siitä, miten prosessi tulee etenemään. Ei ole nähtävissä mitkä vaihtoehdot lopulta todentuvat ja mitä se toiminnan kannalta merkitsee. Muutoksen johtamisessa on olennaista pyrkiä ymmärtämään muutosprosessin luonteen moninaisuutta ja itse muutosta vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina, jossa tieto rakentuu yksilöiden kokemuksista, muokkautuu työyhteisön vuorovaikutuksessa ja heijastuu käyttäytymisenä organisaatiossa. (Juppo 2011, 74-76; Vakkala 2012, 64.)

### 5.3 Reaktiivinen ja proaktiivinen muutosjohtaminen

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja joutuvat koko ajan ponnistelemaan selviytyäkseen niistä tehtävistä ja niitä tehtäviä varten, miksi ne ovat olemassa. Muutokset ja niiden syyt ovat on monisäikeisiä. Organisaatiot muuttuvat koska toimintaympäristöt muuttuvat ja myös asiat sekä ihmiset niiden sisällä muuttuvat ja nykyään muutos on osa jokaista organisaatiota. Muutokset voivat johtua sekä ulkoa että sisältäpäin tulevista haasteista tai tarpeista. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria, hitaasti tai nopeasti eteneviä ja ne voivat olla asteittaisia tai kokonaan organisaation perusteet muuttavia. Muutos voi olla reaktiivinen, jolloin organisaatio pakon sanelemana sopeutuu tiettyihin olosuhteisiin, tai proaktiivinen, jolloin organisaatio ei pyri pelkästään sopeutumaan vaan myös vaikuttamaan ympäristöönsä ja siten itse luomaan tulevaisuuttaan. Muutos voi olla joko itse suunniteltu ja ohjelmoitu tai ulkoapäin ohjattu. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

Usein lainattu organisaatiomuutosten perustyyppittely on Nadlerin nelikenttä, joka jakaa muutoksen aikaulottuvuuden mukaan ennakoivaan ja reagoivaan muutokseen sekä laajuuden mukaan vähittäiseen ns. kehittämismuutokseen ja strategiseen muutokseen. Ennakoivaa vähittäistä tai strategista muutosta voidaan kuvata proaktiivisiksi muutoksiksi, jossa muutoksen lähtökohtana ei ole välittömiä ongelmia, mutta organisaatio pyrkii lisäämään tehokkuuttaan oletettavissa olevien ulkoistenkin muutospainneiden vuoksi. Reagoiva vähittäinen muutos merkitsee sopeutumista, jolloin toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden tähden. Sen sijaan reagoiva strateginen muutos merkitsee radikaalia irrottautumista aikaisemmista käytännöistä ulkoisten uhkien edessä, mikä voi merkitä organisaation uudelleenluomista. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

Haverin ja Mojoisen mukaan Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet organisaation muutostilanteen muutoksen kokonaisvaltaisuuden ja nopeuden perusteella neljään ryhmään: hienosäätö [tuning], sopeutuminen [adaption], uudelleensuuntautuminen [reorientation] ja uudelleenluominen [re-creation]. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

Käänteentekeviä muutoksia ympäristössä ovat esimerkiksi markkinoiden kasvanut kilpailu ja aggressiivisuus, asiakkaiden tai tärkeiden sidosryhmien muuttuneet vaatimukset tai sosiaaliset tarpeet, lainsäädännön muutokset sekä resursseissa tapahtuvat oleelliset vähentymiset tai lisäykset. Käänteentekevät muutokset edellyttävät organisaatioilta suuria muutoksia, mutta muutokset eivät välttämättä tapahdu yhtäkkiä tai varoittamatta. Toimintaympäristön muutos voi edetä asteittain, joko sitä ei organisaatiossa mahdollisesti huomata ja siihen ei reagoida - tai kaikesta huolimatta siihen ei voida reagoida muuta kuin reaktiivisesti. Muutos voi merkitä

muutoksia paitsi toimintatapoihin niin myös itse tavoitteisiin. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

Vanhat organisaatiot ovat erilaisia kuin uudet ja niissä viralliset ja epäviralliset rakenteet ovat pitkän ajanjakson kuluessa muotoutuneet tiettyyn suhteelliseen pysyvään muotoon. Nämä pysyvät rakenteet ovat omiaan vastustamaan muutosta, joka merkitsee rakenteille uhkaa. Vanhat organisaatiot voivat olla myös kyvyttömämpiä havaitsemaan toimintaympäristön muutoksia, koska ne ovat helposti sisäänpäin suuntautuneita. Vanhoihin organisaatioihin kuuluu myös sisäinen politikointi. Organisaatiossa on voimia, jotka haluavat säilyttää tai muuttaa omaa tai samanhenkisten yksilöiden valta-asemaa tai statusta. Taistelu vallasta on jatkuvaa ja saa joskus aikaan koko organisaation perusteellisia muutoksia. Poliittisia valtataisteluita tapahtuu ryhmien välillä kuten myös yksilöiden välillä. Niitä nousee esiin organisaation eri tasoilla ja niiden strategiat ja tehokkuus määrittyvät hallussa olevien valtaresurssien perusteella. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

Suuren luokan muutos on luonteeltaan syvärakenteellinen muutos, joka vaikuttaa voimakkaasti sekä viralliseen että epäviralliseen organisaatioon, vuorovaikutussuhteiden verkostoon ja kommunikaatioon. Suuren luokan muutoksen läpivieminen vie tavallisesti kauan aikaa eikä sitä ole syytä toteuttaa muuten kuin vastauksena vaikeisiin rakenteellisiin ongelmiin. Ylivoimaisesti tärkein syy syvällekäyvään muutokseen on toimintaympäristössä tapahtunut merkittävä muutos. Organisaation toimintaympäristön muutoksen lisäksi organisaatiot muuttuvat jonkin sisäsyntyisen syyn perusteella. Yleisin ja selkein syy syvällekäyvään muutokseen on organisaation kasvu tai sen kutistuminen. (Haveri & Majoinen 2000, 26-28.)

#### 5.4 Innovatiivisuutta tukeva henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on sijoittunut organisaatioiden ja henkilöstön välimaastoon yhdistäen sekä organisaation että henkilöstön näkökulmia. Vaikka henkilöstöjohtaminen on vaikuttanut ihmisten työelämän laatuun, on se kuitenkin pääosin saanut aseman johdon työkaluna. Henkilöstöjohtaminen on käynyt läpi useita eri kehitysvaiheita, joita ovat ohjanneet monet ristikkäisetkin vaatimukset, toiveet ja odotukset. Huolimatta henkilöstöjohtamisen paradigmallisista muutoksista, ovat henkilöstöjohtamista ohjanneet melko samansuuntaiset pyrkimykset. Henkilöstöjohtamisen kieli kuvaa niitä paradigmallisia muutoksia, joita alalla on tapahtunut. Konkreettiselta tasolta on siirrytty hallinnolliselle tasolle ja lopuksi abstraktimmalle strategian tai osaamisen johtamisen tasolle. Aluksi henkilöstöjohtamista ohjasivat pääosin sosiaaliset ja sivistykselliset tekijät, joilla oli yhteiskunnallinen painotus. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on saanut vaikutteita strategisesta johtamisesta - puhutaan ihmisistä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Henkilöstöjohtaminen on saanut myös hallinnollisen roolin, jolloin sen tehtävänä oli säädellä ristiriitoja ja pyrkiä yhteistoiminnallisuuteen. Osaamisen johtamisen

vaiheessa alettiin puhua inhimillisestä, sosiaalisesta ja organisatorisesta pääomasta. Organisaatiot tarvitsevat innovatiivisuutta, mikä yksinkertaisesti tarkoittaa sitä, että innovatiiviset organisaatiot ovat asiakaskeskeisiä, hyviä havaitsemaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä uusin tavoin. (Juuti & Luoma 2013, 42-44, 69.)

Innovaatiot, innovatiivisuus ja luovuus kytketään ja käsitteinä jopa sekoitetaan toisiinsa. Innovatiivisuus on muutoshalua, mielen avoimuutta, yritteliäisyyttä ja luovuutta. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkastelua hämärtävät monet seikat. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen näkökulmia on lukuisia ja tämän lisäksi osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat osin päällekkäisiä näkökulmia ja niillä molemmilla on yhteys innovatiivisuuteen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välistä tarkastelua vaikeuttaa se, että tarkastelun kohteena on toisaalta yksilö- ja toisaalta organisaatitasoisia muuttujia. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä on kuitenkin yhteys, joka saattaa kulkeutua osaamisen kautta. Se voi olla seurausta henkilöstöjohtamisen ja strategian oikeanlaisesta suhteesta. Se voi olla seurausta eri henkilöstöjohtamisen menetelmien käytön oikeellisuudesta eri tilanteista ja/tai siitä, että niillä on toisiaan täydentäviä vaikutuksia. Henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välinen yhteys voi olla seurausta kulttuurillisista tai ilmapiiriin liittyvistä tai rakenteellisista tekijöistä. Se voi olla myös seurausta yksilöllisistä motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työhön sekä työympäristöön vaikuttamiseen liittyvistä tekijöistä. Myös esimiestoiminnalla voi olla merkitystä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välisen yhteyden kannalta. (Juuti & Luoma 2013, 45-54, 70.)

Juuti ja Luoma (2013, 9, 33 - 34) toteavat, että Hamelin mukaan organisaation selviytymisessä ja kilpailussa tarvittavat taidot ovat järjestettävissä hierarkkisesti. Alimmalla tasolla on tottelevaisuus, seuraavalla huoellisuus. Näitä seuraavilla tasoilla toivat tieto, taito ja älykkyys. Tämän tason jälkeen tulee Aloitekyky. Korkeimmalla osaamisen tasolla on Hamelin mukaan kyky tuntea intohimoa - tulevaisuudessa tarvitaan ennen muuta intohimoa, luovuutta ja aloitteellisuutta. Hamel suosittelee palvelevan johtamisen, erilaisuuden hyödyntämisen, itseohjautuvien työryhmien ja ihmisten voimaannuttamisen käyttöä.

Juutin ja Luoman (2013, 75) henkilöstöjohtamisen kehitysportaikoon mukaan neljäs henkilöstöjohtamisen taso tulee lähelle myös niin sanottua kriittiseksi henkilöstöjohtamiseksi kutsuttua henkilöstöjohtamisen koulukuntaa, sillä niissä molemmissa nähdään henkilöstöjohtamisen tarjoavan tietynlaisen diskurssin organisaation jäsenten käyttöön. Kriittisen henkilöstöjohtamisen mukaan henkilöstöjohtamisen ei tule olla vain johdon manipulatiivinen kontrollin väline, vaan siinä pyritään ottamaan useita päämääriä henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi. Kullakin henkilöllä ja henkilöstöryhmällä on omia päämääriään, jotka on otettava huomioon niin henkilöstöjohtamisen periaatteissa kuin käytännössäkin. Kriittisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen neljännen tason välinen keskeinen ero on kuitenkin siinä, että neljännen ta-

son mukaisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään luomaan diskursseja, jotka edesauttavat luovuuden lisäämisessä yksilö-, ryhmä- ja työyhteisö- sekä verkostotasolla.

## 5.5 Scharmerin U -teoria

Scharmerin (2007) U -teoria pitää sisällään ajatuksen siitä, että asioita johdetaan tulevaisuudesta käsin samalla, kun tulevaisuus muodostuu. Teoria on paikoin raskas ja vaikea ymmärtää, mutta voimavarakeskeisen psykoterapian samansuuntaisten ajatusten kautta saan mielestäni ideasta kiinni ja ennen kaikkea eväitä itse johtamisen ja kehittämisen konkretiaan, toimintaan.

Johtaminen ja kehittämisen johtaminen on osa prosessia, joka alkaa siitä, että osapuolet eivät kiirehdi ymmärtämään tai tietämään toistensa ajatuksia, tilannetta ja sen vaatimia ratkaisuja - vaan pyritään luomaan tila, jossa asioista voidaan keskustella sellaisina, kuin ne itse kullekin aukeavat. Toiset osapuolet pyrkivät todella kunnioittaen ja keskittyen kuulemaan sen, mitä toinen osapuoli sanoo. Aukkoja ei täytetä omin arvauksin tai oletuksin, vaan kuuleminen on keskeistä - tarvittaessa aidosti kysytään toiselta täsmennyksiä tai avoimin kysymyksin saatetaan häntä rikastamaan kertomustaan. Ei pyritä pelkästään tiedolliseen ymmärtämiseen vaan myös omakohtaiseen kokemukselliseen ymmärrykseen - muistaen, että omat heräävät tunteet eivät välttämättä vastaa toisten kokemuksia. Luodaan tilaa erilaisille ajatuksille, tulkinnoille ja kokemuksille ja hyväksytään ne osaksi itseä ja yhdessä syntyvää kokonaisuutta. (Scharmer 2007, 2-7.)

Ongelmat eivät ratkea samalla logiikalla ja perusoletuksilla, millä ne ovat syntyneet - vaan uudet ajatukset, luovuus vaativat omien uskomusjärjestelmien ja totuttujen toimintatapojen tarkastelua ja niistä mahdollisesti irti päästämistä, jotta jotain uutta tai toisenlaista voisi syntyä tilalle (Scharmer 2007, 5). Ratkaisukeskeisessä terapiassakaan ei vastoin yleisiä luuloja haeta ongelmiin yksinkertaistaen vain ratkaisuja - vaan pyritään uudenvälisiin tai toisenlaisiin ajatusprosesseihin, joissa kyseiset ongelmat eivät enää esiinnykään tai ole jatkossa mahdollisia tai näyttäytyä ongelmina. Kuten ratkaisukeskeisen terapiasuuntauksen yksi merkittävä kehittäjä Harlene Andersson on todennut: "Problems are not solved but dissolved in language."

U-teorian ajatus onkin jossain määrin luopua perinteisistä kehittämisen ja johtamisen teorioista sekä liian valmiiksi määriteltujen päämäärien, tavoitteiden ja keinojen valikoimasta, jotka täyttävät pään ja rajaavat mahdollisuudet. Sen sijaan tutkimisen ja avautumisen jälkeen lähdetäänkin heti liikkeelle tyhjältä - tarkkaillaan mitä on tapahtumassa ja mitä se vaatii - lähdetään toimimaan, kokeilemaan ja luodaan hiljalleen mahdollisesti tarvittavia rakenteita. Mietitään yhdessä millaisia malleja, ratkaisuja tai päämääriä on syntynyt ja valitaan

niistä tarkoituksenmukaisimmat - joko vaikuttavuuden, toimintaympäristön tai muutoin käsillä olevan kontekstin kannalta. (Scharmer 2007, 7-12; Järvensivu 2014.)

## 6 Alvi ry

Alvi ry on vuonna 1993 perustettu sosiaalipalveluiden tuottaja. Ensimmäinen Alvi -koti avasi ovensa vuonna 1994 ja päämääränä oli luoda lämminhenkinen ja turvallinen koti mielenterveyskuntoutujille. Myöhemmin miehille tarkoitetun Alvi -kodin rinnalle tuli naisten Elvi -koti ja vuosien myötä Alvi ry:n toiminta sekä palvelutarjonta on laajentunut maltillisesti pikkuhiljaa. Alvi ry on yleishyödyllinen, sitoutumaton ja voittoa tavoittelematon kolmannen sektorin yhdistys, joka sai vuonna 2013 yhteiskunnallisen yrityksen statuksen.

Alvi ry tuottaa nykyään tehostettua palveluasumista ympärivuorokautisesti tukea antavassa kuntoutuskodissa sekä tehostettuja asumisen tukipalveluita ja palveluohjausta kotonaan itsenäisesti asuville mielenterveysasiakkaille. Lisäksi Alvi ry:llä on ohjattua työ- ja päivätoimintaa. Lisäksi Alvi ry:n tukipalvelut tuottavat koulutusta, työnohjausta, yksilö-, pari- ja perheterapiaa, luento- ja koulutuspalveluja sekä tehostettua lääkehoidon tukea.

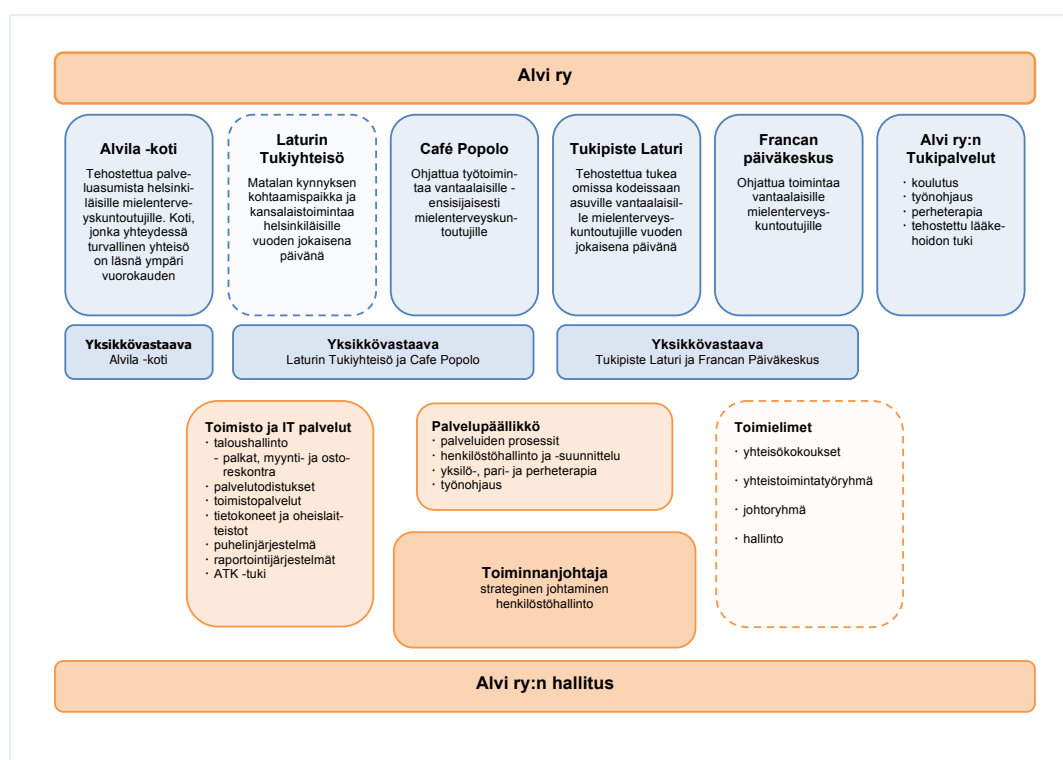
Tärkeä osa Alvi ry:n toimintaa on Laturin Tukiyhdistys joka saa Helsingin kaupungin avustusta ja Raha-automaatti yhdistyksen (jatkossa RAY) tukea. Se tarjoaa matalan kynnyksen kohtaamispaikan helsinkiläisille. Laturin Tukiyhdistys on yhteisö, jonka toimintaan voi osallistua haluamallaan tavalla. Vertaistoiminta ja kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen ovat keskeisiä toiminnassa. Usein palveluiden käyttäjien ja asiakkaiden asemassa olevat ihmiset ovat Laturin Tukiyhdistyksessä itse palveluiden arvioijia, kehittäjiä ja tuottajia. Syksyllä 2013 alkoi yhteistyö Laakson sairaalan poliklinikan kanssa, missä yhteistyössä tulevien vertaistoimijoiden, kokemusasiantuntijoiden ja vertaisohjaajien sekä Laakson psykiatrian poliklinikan hoitajien että Alvi ry:n työntekijöiden kanssa keskustelemme ja samalla opiskelemme mitä vertaistoiminta työyhteisöltä ja vertaisilta edellyttää. Prosessin on tarkoitus antaa asiakkaille valmiuksia toimia vertaistoimijoina ja -ohjaajina esimerkiksi Helsingin kaupungin psykiatriaosastolla ja eri yhdistyksissä. Samalla koulutus virittää, asiakkaita, työntekijöitä ja työyhteisöjä niin käytännön kuin asennetasolla todelliseen, tasavertaiseen työskentelyyn vertaistoimijuudessa ja kokemusasiantuntijuudessa.

### 6.1 Alvi ry:n organisaatio

Alvi ry:n historian aikana organisaatiossa ja yksiköiden määrässä sekä toiminnan sisällöissä on ollut muutoksia: Alvi ja Elvi -kodit yhdistyivät vuonna 2008 saadessaan uudet tilat Hietaniemestä entisen Lapinlahden sairaalan alueelta, päihdekuntoutukseen keskittynyt koko Suomea palveleva Kartanoyhteisö perustettiin vuonna 2002 ja se alasajettiin vuonna 2012

asiakasvirtojen tyrehtyessä painopisteen palveluidenhankinnassa siirryttyä lyhyempiin laitospalveluihin sekä kotiin vietäviin ja muihin avopäihdepalveluihin. Casa Francan kuntoutuskoti nuorille avattiin Vantaalla vuonna 2006 ja sen toiminta päättyi kilpailutuksessa häviämiseen vuonna 2010. Myös Helsingin kaupunki lakkautti vuonna 2010 palveluiden ostamisen Helsingin Tukipiste Laturilta sopimuskauden päätyttyä, koska se katsoi omien kotihoidon mielenterveystiimiensä kykenevän vastaamaan kaikkien asumisen tukea tarvitsevien helsinkiläisten tarpeisiin yhdessä psykiatristen poliklinikoiden sekä sosiaaliviraston palvelujen kanssa.

Huolimatta lukuisista muutoksista Alvi ry:n organisaatiossa, on se aina pyritty pitämään hyvin matalana, elävänä ja orgaanisena (katso ystävällisesti Kuvio 1, sivulla 39). Toiminnanjohtaja on vastuussa kokonaistoiminnasta ja yksiköiden vastaavat ovat vastuussa yksiköiden operatiivisesta johtamisesta sekä yhteistyöstä niin organisaation sisällä kuin verkostoissa. Alvi ry:n kasvaessa hallinnon tukipalvelut ovat hieman laajentuneet. Nykyään hallinto vastaa talousasi- oista, IT järjestelmistä sekä henkilöstöasioista että yksiköiden palveluprosessien koordinoimisesta.



Kuvio 1: Alvi ry:n organisaatio 2014  
(Alvi ry:n nettisivu 2014, <http://www.alvi.fi/documents/Organisaatiokaavio.pdf>)

Jokainen yksikkö on oma, autonominen kokonaisuutensa tehden tiivistä yhteistyötä muiden yksiköitten kanssa. Yksiköiden työntekijöillä on mahdollisuus työkiertoon eri yksiköissä ja yksiköt järjestävät yhteistyössä muun muassa erilaisia juhlia, urheilu- ja kulttuuritapahtumia sekä retkiä.

Hallinto palvelee jokaista yksikköä. Toiminnanjohtaja on vastuussa yhdistyksen ja erillisten yksiköiden toiminnasta. Palvelupäällikkö on jokaisen yksikön käytettävissä ja mukana tarvittaessa erilaisissa verkosto- ja yhteistyöpalavereissa sekä sisäisissä työnohjauksissa ja henkilöstöhallinnon työyhteisökysymyksissä. Lisäksi palveluprosessien sisältöjen kehittäminen ja koordinoiminen on palvelupäällikön vastuulla yhdessä yksiköiden vastaavien ja yksiköiden henkilökunnan kanssa. Talous- ja toimistopalvelut sekä IT -järjestelmien tuki on koko Alvi ry:n käytettävissä (laskutus, palkat, asiakastietojärjestelmät sekä muu tietoliikenne kokonaisuudessaan).

Lisäksi hallinto palvelee yhdessä eri yksiköiden kanssa palveluntilaaajia ja yhteistyökumppaneita sekä yksittäisiä asiakkaita ja heidän verkostojaan (perhe- ja verkostotapaamiset, perheterapia sekä yksilötapaamiset). Terapeutistien lähestymistapojen sekä psykiatrisen hoitotyön, sosiaali- ja päihdetyön lisäksi osaamista on myös terveydenhoidossa että ennaltaehkäisevässä hyvinvointityössä.

Alvi ry:n taival siis alkoi vuonna 1994 yhdestä kuntoutuskodista. Nykyään yksiköitä on hallinto mukaan lukien kuusi: Alvila -koti ja Laturin Tuki yhteisö Helsingissä sekä Vantaalla Tukipiste Laturi, Francan päiväkeskus ja Cafe Popolo. Alvi ry:n Tukipalvelut tuottavat pienimuotoisesti palveluja yhteistyökumppaneille (luentoja ja koulutusta) pääkaupunkiseudulla ja tarvittaessa laajemminkin.

## 6.2 Johtaminen ja kehittäminen Alvi ry:ssä

Alvi ry:n toiminta alkoi pienimuotoisesti yhdestä kuntoutuskodista RAY:n tuella. Perustajajäsen ja toiminnanjohtaja Seija Järvinen vieraili itse usein kuntoutuskodissa keskustelemassa sekä ohjaajien että asukkaiden kanssa. Tarvittaessa hän saattoi myös joskus sijaistaa ohjaajaa, jos työvuorolistassa oli puutoksia. Keskeinen toiminta-ajatus oli kodinomaisuus ja ohjaajan tehtävä oli elää normaalia arkea asukkaiden kanssa yhteisössä. Tämä heijastui myös suhteissa johtamiseen, kehittämiseen sekä toiminnassa yhteistyökumppaneiden kanssa. (J. Suurmäki 2014.)

Uusien yksiköiden - Elvi -kodin ja Tukipiste Laturin - perustamisen jälkeen toiminta oli jo laajentunut 19 kuntoutuskotipaikkaan sekä omassa asunnossa asuvien asiakkaiden tehostettuun tukeen. Jukka Suurmäen aloittaessa toiminnanjohtajana 2001 organisaatio edelleen matalana ja yksiköiden toiminta ja palveluprosessit painottuivat arjen sujuvuuteen ja elämän mielekkyyteen. Työryhmillä oli suuri vaikutusvalta toiminnan rakenteiden ja sisällön suunnitteluun, ja käytännössä ne päättivät suurelta osalta myös muun muassa työaikojen pituuksista ja työvuorojen suunnittelusta. (J. Suurmäki 2014.)



Organisaatio laajeni vuonna 2002 jälleen RAY:n tuella Kartanoyhteisön aloittaessa toimintansa. Joulukuussa vuonna 2003 Alvi ry:ssä oli henkilökuntaa 28 vakituista ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Asiakkaita tuen piirissä oli 68 henkilöä. Laajentuminen on maltillista ja huolimat- ta uusien yksikköjen perustamisesta henkilöstön määrä on kasvanut vain hieman. Vuonna 2006 avattiin Casa Franca ja 2007 Cafe Popolo, jolloin vakituisten henkilökunnan määrä vuoden 2008 toukokuussa oli 33. Asiakkaita tuen piirissä on noin sata henkilöä. (Alvi tiedottaa 1/2004; Alvi tiedottaa 1/2008.)

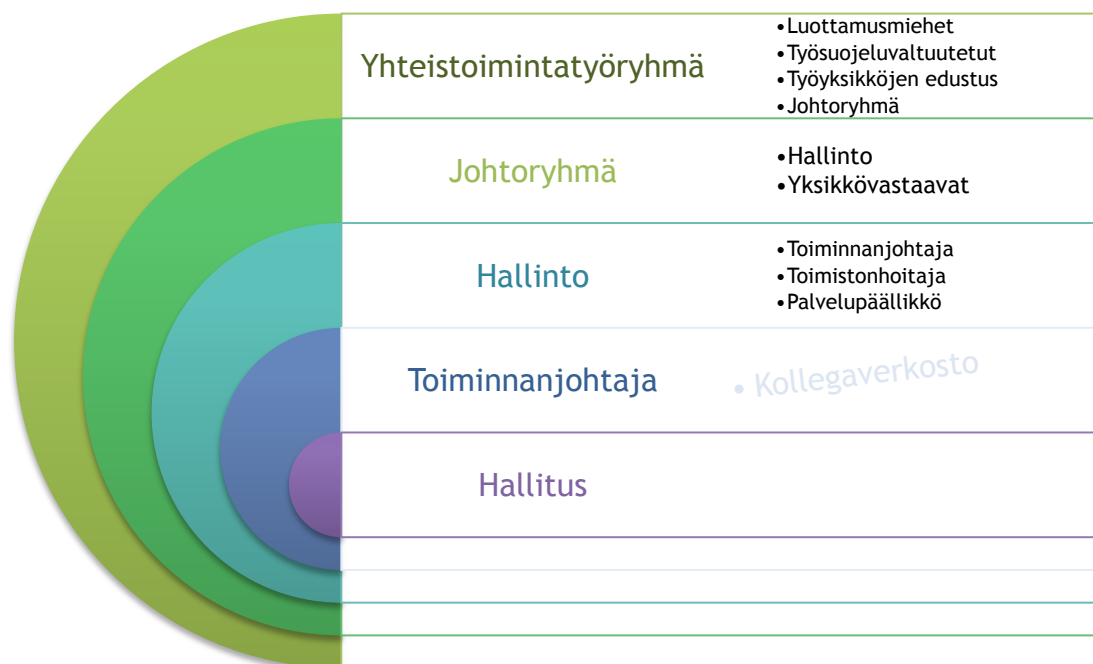
Alusta lähtien Alvi ry:ssä toiminnanjohtaja on työskennellyt läheisesti hallituksen sekä vastaavien ohjaajien kanssa. Toiminnanjohtaja Seija Järvinen perusti Alvi ja Elvi -kotien vastaavien ohjaajien kanssa "Kolmen koplaksi" kutsumansa työryhmän, joka keskusteli, neuvotteli ja teki myös päätöksiä kuntoutuskotien arkeen ja toimintaan liittyvistä asioista. "Kolmen kopla" keskusteli myös jokapäiväisistä asiakastilanteista sekä asiakasvalinnoista. Vastaavat ohjaajat olivat mukana neuvotellessa myös Helsingin kaupungin kanssa asiakkaista sekä uusista asukkaista. (J. Suurmäki 2014.)

Toiminnanjohtajan vaihtuessa 2001 uusi toiminnanjohtaja aloitti työnsä kirjaimellisesti tyhjältä pöydältä ja ilman varsinaista perehdytystä. Kuitenkin edellinen toiminnanjohtaja oli mukana hallitustyöskentelyssä ja antoi vahvaa tukeaan. Tuoreella toiminnanjohtajalla ei ollut aikaisempaa sosiaali- ja terveystalouden organisaation johtamiskokemusta, mutta hänellä oli kuitenkin vankka toimitusjohtajan sekä yksityisyrityksen kokemus sekä kaupallisen alan ja yritysjohdon koulutus. Heti alusta pitäen hän koki tärkeänä työnohjauksen - sekä henkilökohtaisen että johtoryhmän työnohjauksen, joka keskittyi ajankohtaisten asioiden lisäksi johtamisen ja organisaation kehittämiseen. (J. Suurmäki 2014.)

Uuden toiminnanjohtajan haaste oli, että pari toiminnanjohtajan tehtävän hoitamisen kannalta läheisintä henkilöä olivat myös niitä, jotka olisivat mahdollisesti toivoneet itse valintaa uudeksi toiminnanjohtajaksi. Yhteistyö ja tuki ei aina ollut tältä lähipiiriltä varauksetonta. Oma johtajuus ja johtamistyyli alkoivat rakentua henkilökohtaisessa työnohjauksessa ja avoimissa keskusteluissa sekä edellisen toiminnanjohtajan, saman alan toiminnanjohtajien kollegialisen verkoston että johtoryhmän tuella. (J. Suurmäki 2014.)

Toiminnanjohtaja Jukka Suurmäki kokosi Alvi ry:n organisaation laajennettua yksikköjen vastaavista ohjaajista johtoryhmän, joka keskusteli päätöksistä sekä antoi evästyä ja tukea toiminnanjohtajalle erilaisissa tilanteissa. Varsinainen päätösvalta oli kuitenkin toiminnanjohtajalla ja Alvi ry:n hallituksella, mutta johtoryhmä oli vahva, keskusteleva toimielin organisaation toiminnassa. Johtoryhmää laajennettiin jossain vaiheessa niin, että myös vastaavien ohjaajien varahenkilöt olivat paikalla - mutta tästä luovuttiin jonkin ajan kuluttua. Laajen- nusta kokeiltiin myöhemmin uudelleen vuoden 2006-2007 tienoilla, mutta jälleen siitä luovut-

tiin. Työskentely ei tehostunut eikä aina pysynyt perustehtävää tukevana ja ongelmaksi muodostui myös keskeneräisten asioiden ja muun tiedon leviäminen johtoryhmän ulkopuolelle - huolimatta siitä, että joskus tehtiin joistain asioista erillinen sopimus, ettei niitä vielä viedä laajempaan keskusteluun. Työnohjauksen ja johtoryhmätyöskentelyn lisäksi toiminnanjohtajan omaa johtamista kehitti verkostoituminen saman alan toiminnanjohtajien kanssa. (katso ystävällisesti Kuvio 2, sivulla 42). (J. Suurmäki 2014.)



Kuvio 2: Alvi ry:n johtamisen ja kehittämisen verkostot 2009 - 2013

Johtamisen ja organisaation kehittämiseen alkoi rakentua vuoden 2009 tienoilla painetta kolmesta eri suunnasta: itse hallinnon kehittämisestä organisaatiossa, organisaation kasvun mukanaan tuomista haasteista (palkkauksen yhdenmukaistaminen sekä työntekijöiden mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu liittyen muun muassa työsuhte-etuihin) sekä voimakkaasti muuttuvasta toimintaympäristöstä markkinaehtoistumisen mukanaan tuomine haasteineen. (J. Suurmäki 2014.)

Konsernimuotoinen rakenne alkoi tuoda johtamiseen omia haasteitaan: miten huolehditaan eri yksiköiden perustehtävästä sekä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta muun muassa työaikojen ja työvuorojen suunnittelun suhteen. Miten huolehditaan toiminnan asiakaskeskeisyydestä sekä rakennetaan ja ylläpidetään tarkoituksenmukaisia palveluprosesseja että niiden laatua. Alvi ry:n eri yksiköt olivat pitkään pysyneet erillisinä ja autonomisina, mutta nyt eri yksiköt alkoivat vertailla toistensa työn sisältöjä, työoloja, palkkauksen rakennetta sekä työhön liittyviä etuja. Jonkin verran oli ollut myös työntekijöiden liikkuvuutta yksiköstä toiseen,

joten heräsi kysymys siitä, onko työntekijä ensisijaisesti työssä omassa yksikössään vai Alvi ry:ssä - ja mitä tapahtuu esimerkiksi palkanmaksuperusteille, kun työntekijä siirtyy yksiköstä toiseen. Työntekijän mukana saattoi palkanmaksun perusteissa siirtyä erilaisia tehtäväkohtaisia lisiä, vaikka hän ei enää uudessa yksikössä vastannutkaan kyseisestä asiasta. (J. Suurmäki 2014.)

Johtoryhmän lisäksi alkoi tuntua tarpeelliselta perustaa myös pieni hallinnon yksikkö Alvi ry:n, johon toiminnanjohtajan lisäksi kuuluivat toimistonhoitaja, joka vastasi taloudesta sekä palvelupäällikkö, jolla oli hoito- ja terapiatyön substanssiosaamista ja joka voisi toimia toiminnanjohtajan apuna sekä yksikköjen vastaavien ohjaajien tukena ja lähiesimiehenä. Lisäksi muita koko Alvi ry:n tukipalveluita olivat hallinnossa toimistosihteerin ja IT -vastaavan palvelut. Tämän lisäksi aktiivisen luottamusmiehen aloitteesta Alvi ry:n perustettiin vuoden 2009 lopussa yhteistoimintatyöryhmä, joka osoittautui jatkossa korvaamattomaksi työelimeksi kaiken muutoksen keskellä. Jo aiemmin perustetun Alvi ry:n työhyvinvoinnin ja työkykyä ylläpitävän työryhmän toiminta yhdistettiin myöhemmin myös yhteistoimintatyöryhmään. Yhteistoimintatyöryhmän työskentely oli merkittävää kaikissa pienemmissäkin arjen työyhteisöksymyksissä, mutta siirryttäessä noudattamaan kattavasti yksityistä sosiaalipalvelualan työehtosopimusta sekä yhteistoimintaneuvottelujen aikana se oli korvaamaton tuki toiminnanjohtajalle sekä johtoryhmälle. (Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen keskustelumuistio 06.11.2009; yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.12.2009; J. Suurmäki 2014.)

## 7 Opinnäytetyön menetelmät ja aineisto

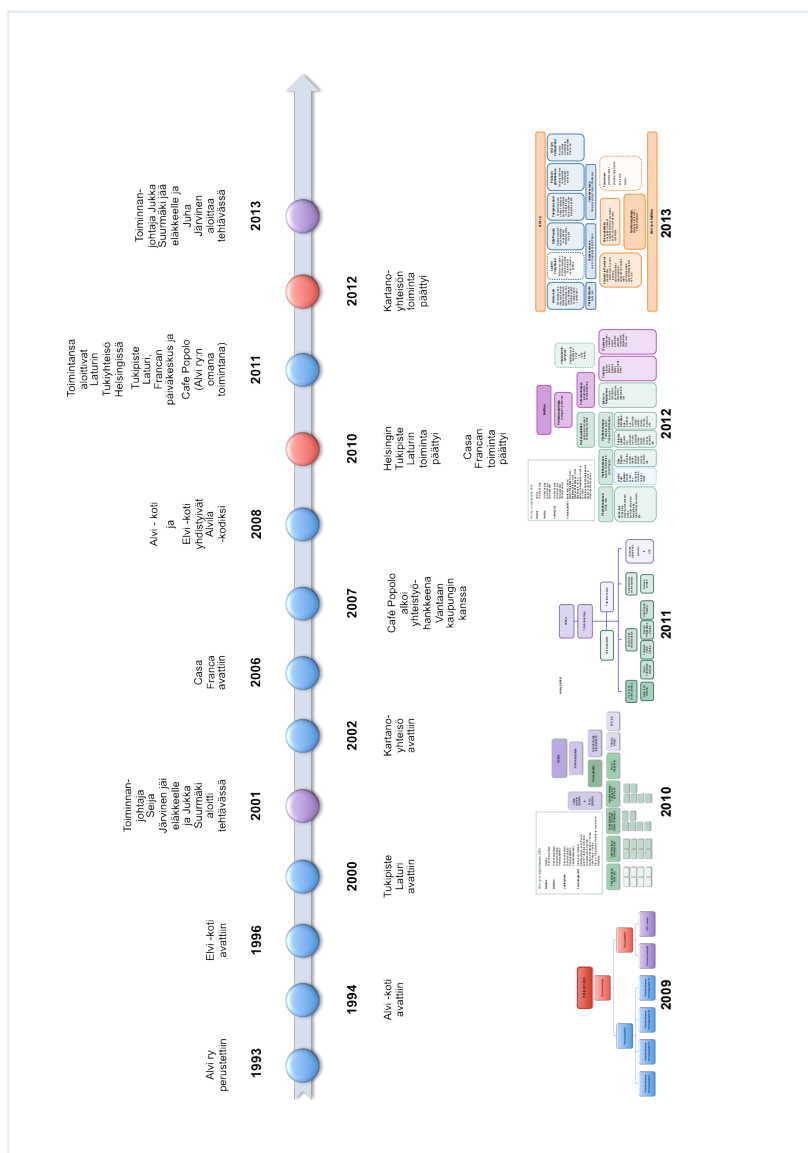
Opinnäytetyössä käyttämäni aineisto koostuu omista kokemuksistani ja havainnoistani, joita on kertynyt Alvi ry:n hallinnossa työskentelyni aikana. Tarkastelen Alvi ry:n organisaation kehitystä ja siinä olevia muutoksia sisältäpäin palvelupäällikkönä, mutta myös aiemman työkokemukseni sekä erilaisten koulutuksieni kautta muista näkökulmista.

Hallinnossa työskentelyni ja kokemusteni lisäksi käytettävissäni on erilaisia dokumentteja Alvi ry:n toiminnasta tältä ajalta. Olen ollut mukana laatimassa näitä dokumentteja ja saattanut monet niistä lopulliseen kirjalliseen muotoonsa. Käytettävissäni ovat muun muassa koulutus- ja henkilöstösuunnitelmat alkaen vuodesta 2010, Alvi ry:n henkilöstökaaviot sekä yhteistoimintatyöryhmän, yhteisneuvotteluiden, johtoryhmän että hallituksen kokousten pöytäkirjoja. Näiden lisäksi käytettävissäni on erilaisia kilpailutuksiin ja hankintasopimuksiin liittyviä dokumentteja.

Jäsentääkseni organisaatiossa tapahtuneita suuria muutoksia, olen tehnyt aikajanan, josta näkyy kilpailutusten vaikutukset Alvi ry:n eri yksiköiden perustamiseen, lopettamiseen tai toiminnan muuttamiseen kokonaan toisenlaiseksi toiminnaksi (katso ystävällisesti Kuvio 3,

sivulla 44). Kuvaan näiden muutosten jättämiä jälkiä Alvi ry:n organisaatioon ja henkilöstöpolitiikkaan omasta, palvelupäällikön näkökulmasta. Pyrin refleктоimaan sitä, miten johto on muutoksiin joutunut vastaamaan ja kuinka tilanteet ovat kokemuksen mukaan vaikuttaneet Alvi ry:n organisaatioon.

Käytännössä kehittäminen on monta kertaa ollut pakko yhdistää tilanteiden kehittymiseen, eli vakaiden pitkänlinjansuunnitelmien sijasta on vain reagoitu tilanteiden tuomiin haasteisiin - eli reaktiivinen ja proaktiivinen johtaminen ovat kulkeneet välillä käsi kädessä. Tarkastelen muutoksia, joiden koen johtuneen kilpailutuksista tai niihin liittyvistä tai niistä seuranneista asioista. Kilpailutusten tosiasiallisten syy-seuraus -yhteyksien sekä niiden vaikutusten selvittäminen organisaatiossa olisi huomattavasti haastavampi tehtävä.



Kuvio 3: Vaikutukset Alvi ry:n organisaation rakenteisiin

## 7.1 Oma ammatillinen taustani

Siirryin Helsingin kaupungin palveluksesta Alvi ry:hyn kesäkuun alussa 2006 - ensin yksikkövastaavaksi Tukipiste Laturiin ja vuonna 2009 maaliskuussa tulin hallintoon palvelupäällikön tehtäviin. En siis ole ollut organisaatiossa tutkijana enkä tarkkailijana - vaan työsuhteessa. En myöskään ole kerännyt materiaalia systemaattisesti tai opinnäytetyötä silmällä pitäen. Toimenkuvaani on kuulunut osallistuminen johtoryhmän työskentelyyn sekä työskentely yhdessä toiminnanjohtajan, yksikkövastaavien ja työyhteisöjen kanssa. Sidosryhmien kanssa työskentely yhdessä toiminnanjohtajan ja yksikkövastaavien kanssa kuuluu myös palvelupäällikön toimenkuvaan. Alvi ry:n sidosryhmiä ovat yhteisöasiakkaat, yksilöasiakkaat ja heidän omaisensa - sekä muut yhteistyökumppanit, kuten verkostoihin kuuluvat järjestöt.

Tarkastelen johtamista ja kehittämistä Alvi ry:n palvelupäällikkönä, vaikka kokemukseni ei rajoitu pelkästään Alvi ry:een. Havaintoihini, ajatteluuni ja tarkastelunäkökulmiini painotuksiin vaikuttanevat myös aikaisempi työkokemukseni (muun muassa Helsingin kaupungin terveysviraston psykiatristen yksiköiden palveluksessa) ja työnohjausten tekeminen itsenäisenä ammatinharjoittajana. Palvelupäällikön tehtävien lisäksi tehnyt Alvi ry:ssä asiakastyötä: yksilö-, pari- ja perheterapiaa, erilaisten ryhmien ohjaamista sekä sisäistä työnohjausta vertaisohjaajillemme. Lisäksi olen oman työni ohella tehnyt työnohjauksia muun muassa Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluille sekä HUS:lle ja toiminut pienimuotoisesti perheterapeuttisen lähestymistavan kouluttajana 2004 - 2007 Ryhmätyö ry:llä.

Työn ohella suorittamani ammatilliset opinnot sekä muut työhön väljemmin liittyvät yhteistyöverkostot asettavat myös kokemuksiani uusiin suhteisiin. Valmistuin vuonna 1990 mielen-terveyshoitajaksi ja työskentelin Helsingin kaupungin palveluksessa mielen-terveyshoitajana 1990-1995 ja psykiatrisena sairaanhoitajana vuoden 1996 alusta vuoden 2006 toukokuuhun. Vuonna 2011 suoritin terveydenhoitajan AMK opinnot ja tämän lisäksi olen opiskellut VET psykoterapeutiksi sekä työnohjaajaksi (STOry). Toimiminen oman ammattiyhdistykseni hallituksessa sihteerinä on myös antanut minulle laajemman kuvan pääkaupunkiseudun mielen-tervystyöntekijöiden toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä. Helsingin Mielenterveystyöntekijät JHL 580 ry:een kuuluu työntekijöitä Helsingin kaupungin, HUS:sin, Niemikotisäätiön, Lilinkotisäätiön, Helsingin Klubitalon ja Alvi ry:n eri toimipisteistä. Kokouksissa käsiteltävät asiat ja eri yhdistysten työntekijöiden käymä keskustelu avaa johtamisen mahdollisuuksia ja vaatimuksia uudella tavalla suhteessa omaankin työhöni.

Näiden vuosieni aikana Alvi ry:n palveluksessa olen osallistunut yksiköiden omiin palavereihin ja työnohjauksiin sekä eri toimielinten työskentelyyn, kuten yhteistoimintatyöryhmän työskentelyyn työnantajan edustajana. Olen ollut kilpailutusprosesseissa mukana niiden alkuvaiheesta lähtien sekä suunnittelemassa uusien yksiköiden perustamista. Olen myös ollut mukana

suljettavien yksiköiden alasajamisessa ja edustanut työnantajaosapuolta yhteistoimintaneuvotteluissa.

## 7.2 Markkinaehtoistumisen ja kilpailutusten jäljet Alvi ry:n organisaatiossa

Alvi ry:n toiminta alkoi vuonna 1993, kun Seija Järvinen alkoi suunnitella yhdessä muiden perustajajäsenten kanssa uudentyyppistä kotia mielenterveyskuntoutujille. Tavoitteena oli turvallinen ja lämminhenkinen koti, josta ei joutuisi lähtemään pois kevein perustein. Yhteisössä eletäisiin mahdollisimman normaalia arkea, eikä ihmistä kohdattaisi vain kuntoutujana. Alvi -koti avattiin vuonna 1994. Myöhemmin toiminta laajentui kuntouttaviksi kodeiksi sekä avokuntoutuksen ja asumisen tukipalveluihin Helsingissä ja Vantaalla että päihdehuollon kuntouttavaksi laitoshoidoksi. Alvi ry:n toiminta laajeni maltillisesti Helsingistä muualle pääkaupunkiseudulle vuosien 1994 ja 2010 aikana pienten, mielenterveyskuntoutujille suunnattujen yksiköiden kautta.

Alvi ry:n organisaation kannalta sen historiassa on neljä merkittävää tapahtumaa, jotka liittyvät markkinaehtoistumiseen tai palveluiden kilpailuttamiseen joko suoraan tai välillisesti. Olen pyrkinyt kokoamaan tapahtumat yhteen taulukkoon kooten tiedot eri lähteistä: Alvi ry:n ja sen eri yksiköiden toimintakertomuksista, kokouspöytäkirjoista sekä Jukka Suurmäen haastattelusta (katso ystävällisesti Taulukko 2, sivulla 49). Ensimmäinen liittyy Helsingin kaupungin asumispalveluiden kilpailuttamiseen vuonna 2009, joka ensisijaisesti koski Alvila -kotia. (Alvi ry:n yhteistoimintaneuvottelukokouksen pöytäkirja 02.12.2009; yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.12.2009.)

Toinen merkittävä jakso kokoaa yhteen useamman Vantaan kaupungin palvelun kilpailutuksen vuonna 2010. Vantaan kaupunki kilpailutti aikuisväestön tuetun asumisen kaupungin omissa yksiköissä (Tarjouspyyntö / Vähimmäisvaatimukset SOSTER 2221/052/2010 31.05.2010 sekä mielenterveyskuntoutujien palveluasumisen että sosiaalisen kuntoutuksen (Tarjouspyyntö SOSTER 1713/052/2010 8.9.2010). Hankinnan kohteina olivat Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen aikuisväestön tuettu asuminen kaupungin omissa yksiköissä, aikuisväestön (18-64 -vuotiaiden) palveluasumisen ja sosiaalisen kuntoutuksen tuottaminen ajalla 1.1.2011-31.12.2012. Näihin liittyen vuodenvaihte 2010-2011 toi suuria muutoksia ja haasteita Alvi ry:n toiminnoille. Vuonna 2006 avatun nuorille mielenterveyskuntoutujille tarkoitetun kuntoutuskoti Casa Francan toiminta päättyi Alvi ry:llä 31.12.2010 kilpailutuksessa häviämiseen - siirtyen kokonaan toiselle palveluntuottajalle. Casa Franca oli juuri vuonna 2009 saanut Talentian Hyvä idea -kunniamaininnan, jonka perusteena olivat saatesanat: "Casa Franca on Vantaan kaupungin aikuissosiaalityön ja mielenterveyskuntoutujien Alvi ry:n asumispalveluyksikkö Myyrmäessä, joka kuntouttaa nuoria mielenterveyskuntoutujia sairaalasta normaaliin elämään... ..Kaupungin ja Alvi ry:n yhteistyö on ollut toimivaa. Kumppanuus on tuottanut uusia

kuntoutumisen polkuja ja yksilöllisiä vaihtoehtoja. Asiakasohjaus ja -valinta on onnistunut hyvin." (Vantaalaiset sosiaalityön hankkeet saivat tunnustusta 2009).

Samaan aikaan Alvi ry:n uuden Francan päiväkeskuksen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen aloitettiin vuodenvaihteessa ja toiminta alkoi alkuvuodesta 2011. Kilpailutuksen kautta myös Tukipiste Laturin toiminta jatkui ostopalveluna Vantaan kaupungin puolella ja lisäksi Cafe Popolon toiminta siirtyi yhteistyöhaasteesta kokonaan Alvi ry:n omaksi ostopalveluiden tuotannoksi Vantaan kaupungille. (Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 20.12.2010.)

Huolimatta siitä, että Vantaan kaupungille saatiin kilpailutuksessa uusia sopimuksia, ei tilanne ollut Alvi ry:n organisaation kannalta kovinkaan lohdullinen. Tiedossa oli jo Casa Francan menetykset, joten muissa kilpailutuksissa oli pakko menestyä jo työpaikkojen säilyttämisen vuoksi. Casa Francan kilpailutus antoi viitteitä siitä, että kilpailutusta käydään todella kovin ehdoin - palvelun voittanut tuottaja sitoutui hoitamaan kolmella työntekijällä sen, mihin Alvi ry:ssä oli nähty tarvittavan viisi henkilöä riittävän laadukkaan ja vaikuttavan palvelun tuottamiseksi. Lisäksi voittajan vuorokausihinta oli sellainen, että sillä ei kateta edes kolmen työntekijän päiväpalkkoja. Käynnissä oli ilmeisesti raju kilpailu markkinaosuuden voittamisesta, joten myös riskinotto ja tappiollisen toiminnan hyväksyminen oli joidenkin palveluntuottajien taktiikka. Myös Alvi ry otti riskejä tarjousta laatiessaan: jotta palvelu kattaisi omat kulunsa, olisi puitesopimuksissa sovittujen kaikkien asiakaspaikkojen oltava käytössä. Huolimatta äärimmäisen tiukasta tarjouksesta ei menestyminen kilpailutuksessa ollut itsestään selvä. Useamman palveluntuottajan hinnat erosivat toisistaan vain muutamia kymmeniä senttejä. (J. Suurmäki 2014.)

Tietoinen riskinotto Vantaan palveluiden kilpailutuksessa on kostautunut jatkuvana kamppailuna eloonjäämisestä. Kilpailutuksessa asetettu ehto vain toteutuneiden asiakaskäyntien maksamisesta on myös palveluntuottajalle raskas. Päivätoiminnassa on varauduttu 25 asiakkaan läsnäoloon, mutta kuntoutujista aina osa peruuttaa tulemisensa päivittäin. Näin ollen palveluntuottajan tulisi sopia päivää kohden 30-40 käyntiä, jotta kulujen kattamiseen tarvittava 25 käyntiä toteutuisi varmasti. Jos 35 kuntoutujaa 25 sijasta kuitenkin saapuisi paikalle, se ei enää takaisi heille riittävän laadukasta ja yksilöllistä palvelua. Jos asiakkaita ohjautuu palveluun kuitenkin tarvittavan 25 sijasta 20 ja heistäkin vuorollaan joku aina peruu sovitun tulemisen päiväkeskukseen, saa palveluntuottaja pahimmillaan laskuttaa esimerkiksi vain 16 tai 12 päiväkävijää. Kuitenkin jokaiseen poissaolevaan kuntoutujaan ollaan yhteyksissä, mutta tästä palvelusta ei palveluntuottaja saa mitään korvausta. Joskus eniten työtä teettävät ja kipeimmin sitä tarvitsevat ne kävijät, joille syystä tai toisesta kotoa lähteminen tai yhteisöön tuleminen on haasteellista.

Kolmannen jakson tapahtumat liittyvät Helsingin kaupungin päätökseen olla kilpailuttamatta itsenäisesti omissa asunnoissaan asuvien mielenterveyskuntoutujien kotiin vietäviä palveluja ja samalla lopettaa kyseisten palveluiden ostamisen Alvi ry:n Tukipiste Laturilta. Sosiaalivirasto ja terveyskeskus olivat päätyneet yhteisissä neuvotteluissaan siihen, että sosiaalivirasto ei jatkossa hanki Laturin palveluita, vaan asiakkaille räätälöidään tarvittavat palvelut Helsingin kaupungin omasta palveluvalikosta. Alvi ry:lle todettiin, että kotihoito ja sen mielenterveystiimien toiminta tulee kehittymään ja sitä kautta asiakkaille saadaan turvattua riittävä tuki. Alvi ry:n tuen piirissä olevien asiakkaiden määrää pidettiin myös niin vähäisenä, että se saadaan sulautettua nykyisin resurssein olemassa oleviin palveluihin. Kyse oli myös periaatepäätöksestä, jolla pyrittiin edistämään kuntalaisten tasa-arvoa suhteessa samantasoisien mielenterveyspalveluihin, joiden tulee olla kaikkien saatavilla. Helsingin sosiaalivirasto ilmoitti 11.6.2010 toiminnanjohtaja Jukka Suurmäelle Alvi ry:n Tukipiste Laturin palvelujen ostopien lopettamisesta (Suurmäki 2010; J. Suurmäki 2014.)

Laturin Tukiyhteisön toiminta alkoi Helsingin kaupungin avustuksen turvin vuonna 2011 (Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 20.12.2010). Tukipiste Laturin toimintaan liittyneet ei-tuotteistetut ja ei-kaupalliset yhteisölliset, palveluohjaukselliset sekä yksilön subjektiivista ja autonomiaa tukevat elementit koettiin tärkeiksi. Yhdessä entisten asiakkaiden, heidän omaistensa sekä entisten ja tulevien yhteistyökumppaneiden kanssa Helsingin yksikön toimintaa ryhdyttiin suunnittelemaan ja kehittämään uudelta pohjalta. Vanhan Tukipiste Laturin käytännöistä poimittiin kaikki ihmisiä voimaannuttaneet elementit uudentyyppiseen matalan kynnyksen kansalaisjärjestön toimintaan. Toiminta on jatkunut Helsingin kaupungin ja RAY:n avustuksin. (Alvi ry:n Laturin Tukiyhteisön toimintasuunnitelma 2011, 2012 ja 2013.)

Neljäs merkittävä tapahtuma Alvi ry:n historiassa oli päätös koko Suomea palvelleen tehostetun päihdekuntoutusyksikön Kartanoyhteisön alasajamisesta vuonna 2012 (Alvi ry:n yhteistoimintamenettelyneuvottelukokouksen pöytäkirja 05.06.2012; Alvi ry:n yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 01.08.2012). Kartanoyhteisö oli vuonna 2002 saanut perustamiseensa RAY:n tukea. Sen asiakasvirrat tyrehtyivät päihdekuntoutuksen palvelunhankinnan siirtyessä valtakunnallisesti lyhyempiin laituskuntoutusjaksoihin sekä kotiin vietäviin ja muihin päihdekuntoutuksen avopalveluihin. Vaikka Kartanoyhteisössä oli pyritty ja saatukin sopimukset kilpailutusten kautta useamman eri kunnan kanssa, varsinkin Etelä-Suomessa, eivät asiakasmäärät enää riittäneet kattamaan toiminnan omia kuluja. Yksikön toiminta oli lopetettava huolimatta siitä, että sen kuntoutuksen vaikuttavuus oli alan keskiarvoa jopa jonkin verran parempi ja asiakaskuntaa olisi ollut. Kartanoyhteisön sopimus pohja oli laaja ja puitesopimuksia oli tietoisesti pyritty saamaan useamman kunnan kanssa. Periaatepäätökset laitospäätökset päihdekuntoutuksen vähentämisestä johtivat kuitenkin koko yksikön toiminnan lopettamiseen. (J. Suurmäki 2014.)



	Alvi -koti	Elvi -koti	Tukipiste Laturi	Laturin Tukiyhteisö	Kartano-yhteisö	Casa Franca	Café Popolo	Francan päivä-keskus
1993	Alvi ry perustettiin							
1994	Alvi -koti avattiin							
1995								
1996		Elvi -koti avattiin						
1997								
1998								
1999								
2000			Tukipiste Laturi avattiin RAY:n 3 -vuotinen tuki					
2001	Toiminnanjohtaja Seija Järvinen jäi eläkkeelle - Jukka Suurmäki aloitti tehtävässä							
2002					Kartanoyhteisö avattiin RAY:n tuki			
2003								
2004								
2005								
2006						Casa Franca avattiin		
2007							Cafe Popolo alkoi yhteishankkeena Vantaan kaupungin kanssa	
2008	Alvi ja Elvi -koti yhdistyivät							
2009	Alvila -kodin kilpailutus	YT -neuvottelut henkilöstön siirtoihin ja työkiertoon liittyen vuoden 2009 lopussa						
2010			Tukipiste Laturin toiminta päättyi Helsingissä			Casa Francan toiminta päättyi		
	YT - neuvottelut, irtisanomisilmoitus neljälle vuoden 2010 lopussa							
2011			Tukipiste Laturin toiminta jatkuu Vantaalla	Laturin Tukiyhteisö aloitti toimintansa Helsingin kaupungin avustus			Café Popolon toiminta siirtyi kilpailutusten kautta Alvi ry:lle	Francan päiväkeskus avattiin
2012					Kartanoyhteisön toiminta päättyi			
	YT - neuvottelut, irtisanomisilmoitus kahdelle vuoden 2012 kesällä, siirtyminen yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimukseen vuoden loppuun mennessä							
2013	Toiminnanjohtaja Jukka Suurmäki jäi eläkkeelle - Juha Järvinen aloitti tehtävässä							
	Alvila -kodin kilpailutukset							
2014	Alvila -kodin toiminta jatkuu kilpailutusten kautta		Vantaan kaupunki kilpailuttaa palvelunsa				Vantaan kaupunki kilpailuttaa palvelunsa	Vantaan kaupunki kilpailuttaa palvelunsa

Taulukko 2: Alvi ry:n organisaation ja eri yksiköiden kehitys

### 7.3 Vaikutukset Alvi ry:n palveluprosesseihin ja työn uudelleenjärjestelyyn sekä johtamiseen

Markkinaehtoistuminen on ollut vaikuttamassa koko Alvi ry:n organisaatioon. Kun yhden yksikön palvelut avataan kilpailulle, reagoidaan joka yksikössä. Päälimmäinen huoli on se, miten kilpailutuksessa käy ja säilyvätkö kaikki työpaikat. Millaisin ehdoin toiminta jatkuu ja vaativatko esimerkiksi sopimuksissa asetetut henkilöstörakenteet tai mitoitusmuutokset muutoksia organisaation sisällä.

Käyttäjälle merkittävimmät palveluprosessin muutokset näkyvät mahdollisesti vasta kilpailutuksen jälkeen. Henkilökunta pyrkii valmistamaan esimerkiksi kuntoutuskodin asukkaita siihen, että kilpailutuksen jälkeen saattaa tulla muutoksia, mutta muutoksistakaan ei sinällään tarvitse olla huolissaan. Asioita on pyritty käymään rauhallisesti läpi asukaskokouksissa. Osalle asukkaista asialla on merkitystä, ja he saattavat kysellä tai huolestua - osa ei pidä asiaa ehkä niin merkityksellisenä, jos he saavat vain jatkaa asumista samassa paikassa. Joillekin taas muutos itsessään saattaa olla ahdistavaa ja uusien ihmisten tuleminen yhteisöön kuluttaa voimavaroja.

Markkinaehtoistuminen on vaikuttanut Alvi ry:n palveluprosesseihin silloinkin, kun mitään radikaaleja muutoksia ei ole tullut itse asiakasryhmiin tai palveluprosesseihin. Muutokset näkyvät lähinnä henkilöstörakenteissa tai mitoituksissa - kuten Alvila -kodissa. Äärimmillään muutokset merkitsevät tietynkaltaisen palvelun päättymistä kokonaan. Palvelun tuottaminen ei pääty pelkästään Alvi ry:ssä, vaan aivan vastaavaa palvelukokonaisuutta ei enää ole olemassa saatavilla yhden ja saman palveluntuottajan tuottamana - esimerkkeinä tästä Helsingin Tukipiste Laturin sekä Kartanoyhteisön toiminta. Jonkun yksikön toiminnan päättymisen merkitsee työn uudelleen järjestelyä koko Alvi ry:ssä. Vaikka yhden yksikön toiminta loppuisikin, eivät kaikki supistamistoimenpiteet kohdennu siihen, vaan on ajateltava toimintojen jatkuvuutta ja resurssien parasta käyttöä koko organisaation, eli Alvi ry:n kannalta. Tällaiset tilanteet ovat johtamisen kannalta haasteellisia - vaikka joskus pakonkin edessä tehdyt muutokset tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia.

Työskenteleminen koko organisaation välijohdossa on erilaista kuin työskenteleminen jonkun yksikön vastaavana. Hallinnossa on otettava laajemmin huomioon eri yksiköissä meneillään olevat prosessit - asioita ei voi vain tarkastella yhden yksikön tai tiettyjen palveluprosessien kautta. Hallinnossa, johtoryhmässä sekä yhteistoimintatyöryhmässä keskustelimme paljon siitä, miten muutokset missäkin tilanteessa tulisi ratkaista ja millaisia vaikutuksia eri vaihtoehdoilla mahdollisesti olisi. Millaiset muutokset koskevat koko organisaatiota, mitkä vaikutukset johtuvat markkinaehtoistumisen tuomista muutoksista - ja milloin taas kilpailutuksen luomia paineita muutokseen on mahdollista käyttää koko organisaation uudistamiseen, kehittämiseen

ja säilyttämiseksi elinvoimaisena muuttuvassa toimintaympäristössä (katso ystävällisesti Kuvio 4, sivulla 51). Alvi ry:n organisaation eri osat ovat eläneet hyvin erilaisia prosesseja ja elinkaaria. Jotkut yksiköt ovat olleet vakaina ja toimineet hyvin itseohjautuvasti - mutta ovat samalla muuttuneet sitä kautta organisaatioksi organisaation sisälle - haastaen jo olemassa olevan, virallisen hallinnon. Jotkut yksiköt puolestaan ovat olleet perustamisestaan lähtien käyneet monta muutosta läpi ja tehneet aktiivista yhteistyötä Alvi ry:n hallinnon, muiden yksiköiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.



Kuvio 4: Alvi ry:n organisaatioon kohdistuvia muutospaineita

Alvi ry:n toiminnot voidaan jakaa neljään eri ryhmään toimintojen, eli palveluprosessien jatkumisen mukaan ennallaan säilyneisiin, muuttuneisiin, alkaneisiin sekä päättyneisiin (katso ystävällisesti Taulukko 3, sivulla 51).

Ennallaan säilyneet	Muuttuneet			Alkaneet	Päättyneet	
Alvi-koti & Elvi-koti => Alvila -koti	Tukipiste Laturi		Café Popolo		Casa Franca	Kartano-yhteisö
Alvila -koti	Vantaan Tukipiste Laturi	Helsingin Laturin Tuki yhteisö	Café Popolo	Francan päiväkeskus	-	-

Taulukko 3: Markkinaehtoistumisen vaikutukset Alvi ry:n palveluprosesseihin

Alvila -kodin toimintojen voidaan katsoa jatkuneen ennallaan Alvi-kodin ja Elvi-kodin yhdistymisestä ja kilpailutuksista huolimatta. Uusina piirteinä vuoden 2009 ja 2013 kilpailutuksista on tullut henkilöstön määrään ja koulutuksiin liittyvät vaatimukset, asumiseen ja siihen liittyvien asioiden lisäksi (muun muassa ruokailujen järjestäminen, asuntojen koot sekä palveluntuottajan vastuulle jäävät hankinnat, esimerkiksi siivoukseen tai henkilökohtaisen hygienian hoitamiseen liittyen). Mutta itse kuntoutus- tai palvelusuunnitelmiin tai palveluprosesseihin ei ole tullut suuria muutoksia (Alvi- kodin toimintakertomus 2007; Elvi-kodin toimintakertomus 2007; Alvila -kodin toimintakertomus 2008; Alvila -kodin toimintakertomus 2010, Alvila -kodin toimintakertomus 2013).

Alvila -kodin yksikkövastaavan vaihdos on tuonut johtamiseen omanlaisia haasteitaan työryhmän etsiessä uudenlaista tasapainoa. Hallinnon tehtävänä on tukea sekä työryhmää että uutta esimiestä tehtävässään - ja toisaalta antaa työryhmälle aikaa. Tärkeää on myös luottaa yhteisöjen omaan ongelmanratkaisukykyyn ja kykyyn löytää uusia tapoja työskennellä. Paneutuminen perustehtävään ja palveluprosessien kehittämiseen auttaa työryhmää myös pääsemään murrosvaiheiden yli. Hallinto tukee jatkuvasti myös ihmisiä työkiertoon Alvi ry:n sisällä, koska asioiden tarkastelu useammasta eri näkökulmasta kehittää ammatillista osaamista, parantaa työhyvinvointia ja auttaa löytämään työn imun itse työstä, ei ainoastaan työtovereista tai esimiesten kannustuksesta.

Muuttuneiden toimintojen piiriin kuuluvat Vantaan Tukipiste Laturi, Helsingin Laturin Tukiyhdistys sekä Vantaan Café Popolo. Tukipiste Laturin toiminta jatkuu Vantaalla ostopalveluina osittain entisen toimintamallin mukaisesti. Palveluun asetettiin kuitenkin jo kilpailutuksessa tietyt tuntimäärät henkilökohtaista tukea ja ryhmämuotoista toimintaa. Aiemmin tuen määrä ja muodot ovat saattaneet vaihdella kuntoutujan tarpeiden ja tilanteen mukaan viikko- tai kuukausikohtaisesti - mutta nyt sopimuksessa on määritelty, kuinka monta tuntia esimerkiksi juuri henkilökohtaista, yksilöllistä tukea viikoittain kuuluu asiakkaan tukeen. Tuki on jaoteltu kevyeen tukeen, perustukeen sekä vahvaan tukeen. Joustava tuki on sallinut aiemmin tuen määrän ja tukemisen tapojen suunnittelun yhdessä asiakkaan kanssa - jos vointi on hetkittäin huonontunut tai elämässä on ollut joku akuutimpi tilanne, ovat ohjaajat voineet keskittyä asiakkaaseen enemmän. Toisaalta asiakkaan voidessa paremmin ja saatua enemmän taitoja hallintaan tukea on voitu vähentää ja ohjata asiakasta enemmän esimerkiksi yhteisöllisten toimintojen piiriin.

Radikaalimmin muuttui Helsingin Laturin Tukiyhdistyksen toiminta, joka vain väljästi rakentui vanhan Tukipiste Laturin "raunioille". Helsingin palvelut eivät enää ole ostopalvelua, vaan toiminta jatkuu Helsingin kaupungin tuen ja Raha-automaattiyhdistyksen avustamana. Laturin Tukiyhdistyksen toiminta rakentuu kokonaan yhteisöllisyydelle ja jäsenten omalle toiminnalle. Ohjaajien tehtävä on lähinnä olla yhteisöä kannatteleva voima - tietynkaltainen katalysaattori

matalan kynnyksen kansalaistoiminnassa. Laturin Tukiyhdistyksen Avoin olohuone on myös kohtaamispaikka helsinkiläisille. Laturin Tukiyhdistys on myös aktiivisesti verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa ja ollut mukana rakentamassa muun muassa Angstiparaatia, Moniäänirokia ja muita erilaisia kulttuuri- ja urheilutapahtumia. Uutena toimintana Laturin Tukiyhdistyksessä alkoi syksyllä 2013 hyvin matalan kynnyksen toimintana myös vertaisohjaaja- ja vertaistoimijakoulutus yhteistyönä Laakson psykiatrian poliklinikan psykoosityöryhmän seurantaryhmän ryhmämuotoisista hoidosta vastaavien kanssa. Ryhmässä asiakkaat, jäsenet, vertaisohjaajat sekä ohjaajat ja hoitajat samassa opintopiirissä yhdessä miettivät ryhmien ohjaamiseen, vertaisohjaamiseen ja vertaistoimijuuteen liittyviä kysymyksiä.

Vantaan Café Popolo muuttui Vantaan kaupungin ja Alvi ry:n yhteistyöhankkeesta kilpailutuksen kautta mielenterveyskuntoutujille tarkoitetun ohjatun työtoiminnan hankinnaksi. Itse toiminnan sisältö ei muuttunut ja ohjaajien määrä pysyi samana. Uudenlaisen paineen ja haasteen asettaa kuitenkin kuntoutujista saatava korvaus, joka maksetaan vain toteutuneista käyntipäivistä.

Kokonaan uutena toimintana Alvi ry:lle alkoi päivätoimintakeskuksen toiminta, joka Vantaalla liittyi samaan kilpailutusryppäeseen kuin Tukipiste Laturin sekä Café Popolonkin palvelun hankinnat. Palveluprosesseja mietittiin huolellisesti ennen toiminnan aloittamista ja toimipiste sijoittui Vantaan kaupungin toivomuksesta Länsi-Vantaalle - mutta nyt asiakasohjautuvuudessa on haasteita sekä asiakasryhmään että sijaintiin liittyen. Myös sopimuksen maksuperusteen tiukkuus, eli korvauksen saaminen vain asiakkaan toteutuneista käyntipäivistä aiheuttaa ongelmia sekä toiminnan että talouden suunnitteluun.

Kaikkien työryhmien johtamiseen liittyy työryhmien oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden tukeminen. Esimiehenä ja hallinnon edustajana tulisi paljon enemmän käydä arkipäivistä keskustelua siitä, mitä työryhmän jäsenet ja työryhmät ajattelevat työstään ja perustehtävästään. Miten löydetään oman työn keskeiset osa-alueet ja yhteistyöhön sopivat välineet yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa - jotka myös itsestä tuntuvat omilta ja mielekkäiltä. Ongelmana on työn tietyt tiukatkin, rajatut reunaehdot - joiden sisällä toisaalta on rajattomat mahdollisuudet tehdä ja toteuttaa asioita. Työtä on vaikea purkaa työn- tai tehtävänkuvauksiksi tai asettaa työnjaollisesti kovin selkeitä päivittäisiä suunnitelmia tai työnjakoa, jotka eivät ehkä päivän mittaan kuitenkin muuttuisi. Yksi esimiehen ja johdon tehtävä on ehkä rohkaista ja kannustaa ihmisiä sietämään työhön liittyvää epävarmuutta, suunnittelmattomuutta ja sitä, että oman työn tärkein lähtökohta onkin toisten ihmisten käsitys siitä, mikä tänään on ajankohtaista, oleellista ja tarkoituksenmukaista.

Kokonaan päättyneitä toimintoja olivat Kartanoyhteisö ja nuorten mielenterveyskuntoutujien kuntoutuskoti Casa Franca. Kartanoyhteisön toiminta päättyi kokonaan ja Casa Francan toi-

minta siirtyi hävityn kilpailutuksen kautta kokonaan toiselle palveluntuottajalle, jonka myötä palvelukonseptit ja henkilöstömitoitukset muuttuivat. Kilpailutusehtoja lukiessamme olimme sitä mieltä, että laadukas palveluntuottaminen vaadituin ehdoin olisi vaatinut silloisen miehityksen vahvistamista viidestä kuuteen. Kilpailija lupasi tuottaa palvelun kolmen työntekijän voimin. Ihmettelimme tätä, mutta saimme Vantaan edustajilta vastauksen, että jos joku palveluntuottaja sitoutuu tuottamaan edullisesti kolmella työntekijällä kaiken sen vaaditun - on palveluntuottajan tehtävä huolehtia siitä, että sopimuksen ehdot täyttyvät ja palveluntuottajan on mahdollista pitää kiinni sopimuksestaan. Vantaan kilpailutuksia analysoiden teimme hallinnossa ja johtoryhmässä päätöksen, että emme enää koskaan lähde mukaan hintakilpailuun, koska se suoraan merkitsee huonolaatuisia palveluita ja jatkuvaa taloudellista kamppailua. Tarjoamme realistiset miehitykset, joilla taataan vaadittu laatu - ja mieluummin häviämme tarjouskilpailuja ja lakkaamme organisaationa olemasta kuin lähdemme polkemaan hintoja ja ennen kaikkea huonontamaan asiakkaiden saamien palveluiden laatua.

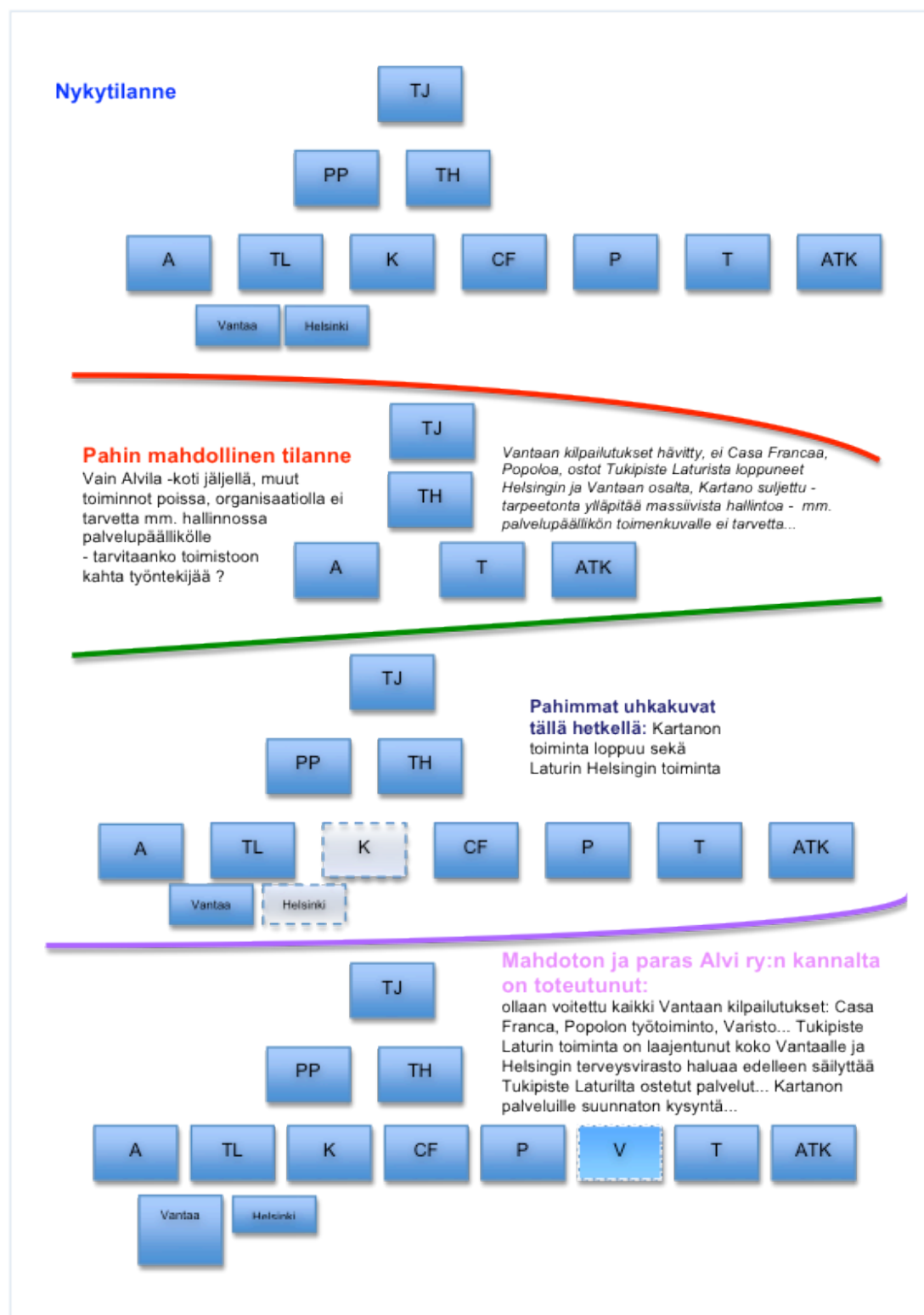
Toisenlaisia haasteita työn uudelleenjärjestelyn johtamiselle olivat sekä Casa Francan toiminnan päättyminen sekä Kartanoyhteisön alasajo. Casa Francan henkilöstö ei halunnut siirtyä kilpailuttamisen jälkeen uudelle palveluntuottajalle. Omalle vakituiselle henkilöstölle pyrittiin löytämään työpaikat Alvi ry:ltä. Osa Casa Francassa työskennelleistä siirtyi takaisin töihin Kartanoyhteisöön. Osa siirtyi kokonaan muualle, uuden työnantajan palveluun ja lopuille löytyi paikka muista Alvi ry:n yksiköistä. Yhteistoimintaneuvotteluiden kautta irtisanomispäätöksiä oli annettava, mutta vuodenvaihteessa suurin osa irtisanomisista voitiin perua, sillä Vantaan kaupungin alkaviin ja jatkuviin toimintoihin voitiin uudelleen sijoittaa työntekijöitä.

Yksiköiden toiminnan alasajoissa hallinto oli uuden tilanteen edessä ja kummankin yksikön lopettaminen oli hyvin omanlaisensa tilanne. Casa Francan toiminta päättyi "veitsellä leikaten" siihen, kun kilpailutus hävittiin toisen palveluntuottajan tarjoukselle. Kartanoyhteisön historiassa puolestaan oli monia ylä- ja alamäkiä - mutta lopussa asiakasmäärät hiipuivat taiseisesti ja pitkäaikaisesti. Päätös lopettamisesta täytyi tehdä tappion uhatessa kaataa koko organisaation. Monia asioita ei ymmärretty ottaa huomioon - aina ei huomattu sitä, missä järjestyksessä asioita olisi pitänyt viedä eteenpäin tai ottaa käsittelyyn. Jo tiedottamisessa oli usein ongelmia. Monet klassiset virheet tehtiin siinä, että tieto levisi ensin organisaatioon ja sitä kautta vasta ehkä asianomaisten tietoon.

Yksikön alasajamiseen liittyy niin monia voimakkaitakin tunteita. Välillä tehtiin nopeita päätöksiä sekä vauhdikkaasti monia asioita - ja joskus taas odoteltiin pitkään päättämättömyyden tilassa, kun haluttiin vielä katsoa viimeisetkin vaihtoehdot loppuun asti. Alasajojen viime vaiheessa hallinto oppi jo käymään keskusteluja työryhmien kanssa: miten on, vieläkö seurataan tilannetta, vieläkö jaksatte tätä, missä vaiheessa itse kukin haluaisi siirtyä jo toiseen yksikköön töihin, joko tehdään päätös lopettamisesta - mikä voi olla väärä päätös, mutta ainakin

ratkaisee ja tuo päätökseen Kartanoyhteisön epäselvän tilanteen. Tärkeää oli, että henkilöstö ei joutunut tekemään tai ottamaan vastuuta päätöksestä, vaikka sitä kunneltiin herkäällä korvalla ja yritettiin osallistaa prosessiin mukaan. Huomattavasti paremmin olisi silti pitänyt ymmärtää ja huolehtia myös riittävän pitkästä jälkityöstä yksikön toiminnan päätyttyä. Vaikka "helpottava" päätös olisikin syntynyt keskustellen, olisi ehkä vielä eri vaiheiden tunteja pitänyt käydä enemmän yhdessä läpi jälkikäteenkin.

Hallinto ja johtoryhmä pyrki käymään läpi erilaisia mahdollisuuksia, mitä vuoden 2010 Vantaan kilpailutukset toisivat tullessaan ja viedä näitä näkemyksiä myös Alvi ry:n hallitukselle. Vaihtoehtojen määrä ja niistä syntyvien uusien järjestelyiden määrä oli kuitenkin alkuvaiheessa niin suuri, ettei oikeastaan osattu muuta kuin odottaa kilpailutusten tuloksia. Kuitenkin erilaisten vaihtoehtojen ja alustavien suunnitelmien läpikäyminen etukäteen auttoi siihen, että kun lopullisia päätöksiä ja muutoksia oli tehtävä, niiden mukanaan tuomista eri vaihtoehtoisista oli osasta jo ehditty keskustella. Katso ystävällisesti Kuvio 5, sivulla 56.



Kuvio 5: Tulevaisuusskenaarioita 8/2010  
(Materiaalia Alvi ry:n hallituksen kokoukseen syyskuulta 2010)



#### 7.4 Vaikutukset Alvi ry:n henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin

Vuoden 2010 kilpailutukset olivat ratkaisevia Alvi ry:n koko organisaatiolle, tiedossa oli jo Casa Francan menettäminen, mutta varmaa tietoa oli vain Alvila -kodin toiminnan jatkumisesta. Kartanoyhteisön asiakasmäärät vaihtelivat rajusti ja Laturin Tukiyhteisöllä ei ollut enää tulevaisuutta Helsingin puolella, mutta ei vielä varmuutta siitäkään, kuinka Vantaan kilpailutuksissa tulee käymään.

Vantaan kilpailutusten ratkettua ja Laturin Tukiyhteisön saatua avustuksensa yhteistoimintatyöryhmässä tehtiin vuoden 2010 lopussa alustava suunnitelma siitä, kuinka monta työntekijää kuhunkin yksikköön tarvitaan vuoden 2011 alusta. Laturin Tukiyhteisöllä oli vasta työnimi ”Helsingin Laturi” Katso ystävällisesti Taulukko 4, sivulla 57.

Toimipiste	Asiakasmäärä			Henkilöstön tarve
Helsingin Laturi	- ei rajoitusta -			4 - 5 ?
Vantaan Laturi	Asiakaan omaan asun- toon annettava tuki	kevyt tuki (*)	-	3,5 - 4
		perustuki	30	
		vahva tuki	5	
	Palveluntuottajan vuok- raamaan asuntoon an- nettava tuki	kevyt tuki	2	1
		perustuki	6	
		vahva tuki	2	
Vantaan päivätoiminta	25 kävijää / päivä			2
Cafe Popolo	18 kävijää / päivä			2
*) Asiakkaan omaan asuntoon annettava kevyt tuki oli ainoa sarja, missä emme saaneet sopi- musta tarjoamallemme viidelle asiakaspaikalle				

Taulukko 4: Alustavia ajatuksia henkilöstön sijoittumisesta (Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 20.12.2010).

Koko henkilöstöltä, myös niiltä, joiden oman yksikön toiminta ei ollut muutoksessa, kysyttiin toiveita muun muassa siitä, missä he haluaisivat työskennellä, minkälaisessa työssä ja millaisin työajoin. Vuoden alusta henkilöstö aloitti sovitussa yksiköissä työskentelyn ja puolen vuoden jälkeen tehtiin henkilöstölle uusi vastaava kysely (katso ystävällisesti Liite 1). Haluttiin varmistaa, että ihmiset kokevat olevansa oikeassa paikassa töissä, olivatpa he sitten pysyneet samassa yksikössä, vaihtaneet toiseen yksikköön tai olleet perustamassa aivan uutta yksikköä.

Alvi ry:ssä on ollut suhteellisen pysyvä henkilöstö, vakinaisten määrä on vaihdellut 28-37 välillä vuosien 2004 ja 2013 välillä ja määräaikaista on aina ollut pari. Osa-aikaisia työsuhteita on ollut ainoastaan työntekijöiden omista toiveista, muun muassa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. Yksi kolmasosa Alvi ry:n henkilökunnasta on ollut työsuhteessa Alvi ry:een yli yhdeksän vuotta, yksi kolmasosa viidestä kahdeksaan vuotta ja yksi kolmasosaa pääasiassa

kolme vuotta tai vähemmän. Itse asiassa vain kaksi uutta, vuoden 2014 alussa tullutta työntekijää ovat olleet Alvi ry:llä alle vuoden töissä. Katso ystävällisesti Taulukko 5 ja Taulukko 6, sivulla 58. (Alvi tiedottaa 1/2004; Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet lokakuu 2013; Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2014.)



Taulukko 5: Työsuhteen pituus Alvi ry:ssä  
(Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2014)

Alvi ry:n henkilöstön työsuhteet ja niiden kehitys	vuoden 2013 lopussa	vuoden 2012 lopussa	vuoden 2012 alussa	elokuussa 2011	vuoden 2011 alussa
vakinaisessa työsuhteessa	30	31	37	32	31
- joista osa-aikaisessa työsuhteessa	2	1			1
määräaikaisessa työsuhteessa	1	3		1	2
- joista osa-aikaisessa työsuhteessa		1			
yhteensä	31	34	37	33	33
pidemmällä vapaalla	2	1	1		
äitiysvapaalla	3	4	2		

Taulukko 6: Alvi ry:n henkilöstön työsuhteet ja niiden kehitys  
(Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet lokakuu/2013)

Vuonna 2010 oli tehty myös laaja henkilöstön osaamiskartoitus, jonka avulla tehtiin koulutus-suunnitelma, jonka tavoitteena oli saada kaikille ajantasaiset valmiudet lääkehoidossa, ensiavussa ja palo- ja pelastustoiminnassa (Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 02.02.2010). Alvi ry:n henkilöstöllä on kaikilla ollut aina ammatillinen koulutus, vuonna 2006 painopiste oli lähes yksinomaan kouluasteen tutkinnoissa (perus-, lähi- ja mielenterveyshoitajat). Melko todennäköisenä pidettiin, että jatkossa kilpailutuksissa vaadittaisiin henkilöstöltä tiettyä määrää opistotason tutkintoja. Siksi ihmisiä kannustettiin myös aloittamaan suunnitellusti kouluttautuminen AMK -tutkintoihin. Toivottiin, että omasta väestä saataisiin tarvittava, mahdollisesti yksi kolmasosa opistoasteen tutkinnon suorittaneita. Ongelmallinen tilanne syntyi, jos silloisen vakihenkilöstön lisäksi olisi ollut pakko johonkin yksikköön palkata vielä lisää uusia työntekijöitä vaaditun henkilöstörakenteen saavuttamiseksi. Siihen ei yksinkertaisesti olisi ollut silloinkaan varaa eikä se toiminnankaan kannalta olisi ollut mielekästä.

Pidempien koulutusten lisäksi vuoden 2011 uudelleensijoittumisten jälkeen sekä yksiköt että yksittäiset työntekijät saattoivat hakeutua tarvitsemiinsa täydennyskoulutuksiin. Esimerkiksi Kartanoyhteisöön töihin siirtyneet saattoivat päivittää päihdeongelmaisten, kaksoisdiagnosoitujen ja monihäiriöisten asiakkaiden hoidon, sosiaalityön ja kuntoutuksen osaamistaan. Myös kokonaan uutena perustetun yksikön Francan päiväkeskuksen ohjaajat saattoivat aloittaa toiminnan tutustumalla ensin vastaaviin yksiköihin ja hankkimalla juuri päivätoimintakeskuksessa tarvittavaa tietoa sekä osaamista.

Ammatillisen osaamisen vahvistaminen sai yllättäen vastustusta Alvi ry:n sisältä monesta eri suunnasta. Koettiin, että se, mitä ennen on tehty hyvin ihmisläheisesti ja ”suurella sydämelä” halutaan nyt muuttaa kylmäksi, persoonattomaksi ammatilliseksi vuorovaikutukseksi - ja että teoreettinen kirjaviisaus korvaisi maalaisjärjen ja kokemuksen. Jälkikäteen arvioiden tuntuu siltä, että varsinkin pitkäaikaiset työryhmät monin keinoin vastustivat kaikkea sellaista, mikä voisi vaikuttaa työryhmien ja organisaation dynamiikkaan sekä siirtää painopisteen enemmän perustehtävän kehittämiseen että asiakaskeskeisempään työotteeseen.

Kun kilpailutusten myötä tuli pakolliseksi siirtyä kustannustehokkaisiin henkilöstömitoituksiin, merkitsi se myös pitkien työvuorojen ja vapaiden purkamista, jotta arjen päivävuorot saataisiin miehitettyä paremmin. Alvi ry:ssä oli jo useamman vuoden ajan etsitty niin sanotussa palkkatyöryhmässä mielekästä tapaa löytää oikeudenmukainen ja yhdenvertainen palkkausjärjestelmä, joka ottaisi huomioon eri yksiköiden työn vaatimustasot sekä poikkeavat työajat. Kustannustehokkuuden vaade ja tarve sisäisesti saada tietyt työaikaan ja palkkaukseen liittyvät asiat kuntoon ratkesivat päätöksellä siirtyä kaikilta osin noudattamaan yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta. Tämäkin vaihe kesti useamman vuoden ja vasta YT neuvottelujen kautta asia saatiin lopullisesti päätökseen.

Pitkien vapaiden poistuminen, työvuorojen lyheneminen ja siirtyminen pääsääntöisesti kahdeksan tunnin työvuoroihin oli monelle pitkäaikaiselle vakituiselle työntekijälle syy siirtyä kokonaan toisen työnantajan palvelukseen. Toisaalta jotain hyvin tervettä sisältyi siihen, ettei ainoastaan keskimääräistä parempi palkka ja pitkät vapaat olleet pääasiallinen syy pysyä Alvi ry:n palveluksessa. Jossain vaiheessa moni ilmoitti olevansa äärimmäisen tyytymätön Alvi ry:n viimeaikaiseen kehitykseen, mutta samalla myös totesi pysyvänsä Alvi ry:n palveluksessa juuri työsuhde-etujen vuoksi. Tilanne ei siis missään määrin joka hetki ollut ihanteellinen asiakkaiden eikä yhteistyökumppaneiden eikä myöskään työryhmien työrauhan kannalta. Tyytymättömät työntekijät saattoivat myös estää muiden työntekijöiden keskittymisen työntekoon ja perustehtävien hoitamiseen pitämällä yllä negatiivista ilmapiiriä ja muutosvastarintaa. Osa työntekijöistä olisi jo halunnut siirtyä eteenpäin ja he kokivat keskittymisen työhön pelkätään positiivisena, koska monet kokivat tiiviin ja ehkä jopa sisäänpäin lämpiävän työyhteisön olevan henkisesti kuormittavimman asian omassa työssään.

Työryhmien hajottaminen ja hajoaminen on ollut yksi vaikeimmista työnjohdollisista prosesseista, mihin olen itse johtamisessa osallistunut. Toimivien yksiköiden lopettaminen on ollut luonnollisesti haastavinta - mutta toisaalta pitkäaikaisten yksiköiden toimintaan puuttuminen ja muutokseen ”pakottaminen” on ollut välttämättömyydessäänkin henkisesti kuluttavaa. Ilman oman lähiesimiehen tukea ja kokonaisvaltaista vastuunottoa tilanteesta, ei uudistuksia olisi jaksanut olla mukana läpiviemässä. Toisaalta myös toiminnanjohtajalle urakka olisi yksinään ollut raskas, jollei mahdoton tehtävä. Vastuun jakautuminen toiminnanjohtajan, toimistonhoitajan ja palvelupäällikön kesken mahdollisti vertaistuen saamisen hallinnossa toinen toisiltamme. Välillä ristiriidat ja erimielisyydet vaikeuttivat myös hallinnon omaa työskentelyä. Syntyi tilanteita, missä jonkun yksikön toiminta nähtiin eri tavoin ja henkilökohtaiset suhteet saattoivat vaikuttaa haitallisesti itse uudistamisprosessiin.

Hallinnossa työskenteleminen edellyttää oikeanlaista lojaliteettia siellä työskenteleviltä sekä toisilleen että koko organisaatiolle. On ehkä vaikea välttää tilanteita, missä asiat eivät henkilökohtaisuisi tai riidat eivät muuttuisi asioiden välisistä ihmisten välisiksi. Tunneperäisen kuohunnan jälkeen ja hetken itsetutkiskelun jälkeen oli vain pakko istua alas ja purkaa tilanteita muiden kanssa ja taas yrittää nähdä itse asioita ja nekin kokonaisuuksien kannalta. Toisaalta tuntuu hyvältä, että on voinut työskennellä työyhteisössä, missä eri mieltä oleminen, mielensä pahoittaminen ja suuttuminenkaan ei ole ollut pysyvää tai vaikuttanut asioihin peruuttamattomasti - vaan työtä on voitu jatkaa luottamuksen ja ymmärryksen ilmapiirissä.

On vaikea tietää, voiko kiinteitä työryhmiä saada uudistumaan muutoin kuin pakon edessä. Hallinto tarjosi erilaisia vapaaehtoisia mahdollisuuksia ja työkiertoa, mutta kukaan ei juuri innostunut niistä. Vaikka muutoksia olisi jossain vaiheessa johtanut kuinka keskustelevasti ja työryhmiä kuunnellen, tuntuu siltä, että se ei olisi johtanut muutokseen. Kyse ei mahdollisesti

ollut yksinomaan muutoksista, vaan myös siitä, että organisaation epävirallinen johto kokeili voimiaan suhteessa viralliseen johtoon. Hallinnon edustajana oppi käymään tietynkaltaiset keskustelut aina kolmannen osapuolen läsnä ollessa. Joillekin kuulluksi tuleminen ja riittävät perustelut tarkoittivat jotakuinkin sitä, että asioissa edetään pääasiassa heidän toiveittensa mukaisesti. Lopulta kilpailutukset asettivat sellaiset rajat myös johdolle, joka pakotti johdonkin läpiviemään radikaaleina pidetyt muutokset. Muutokset eivät sinällään olleet suuria, mutta niiden väliaikaiset vaikutukset työryhmiin sekä johdon ja työntekijöiden suhteisiin olivat suuret. Toisaalta osa työntekijöistä näki uudistusten tarpeen ja välttämättömyyden tukien johtoa yhteisissä pyrkimyksissä - eivätkä pitäneet työnantajan suosittelemaa ammatillista täydennyskoulutusta, esimerkiksi lääkeshoidon perusteiden kertaamista tai työyksikön muutumista perustavanlaatuisena ongelmana.

Joka tapauksessa vuosina 2010 ja 2011 Alvi ry:n yksiköissä oli monia muutoksia sekä henkilökunnassa oli historiallisen suuri vaihtuvuus, jotka kaikki olivat merkittäviä haasteita yhteistyölle, johtamiselle ja kehittämiselle. Ote vuoden 2012 Alvi ry:n henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista:

- Henkilöstön liikkuvuus ja vaihtuvuus

Helmikuussa 2008 Alvi ja Elvi koti yhdistyivät ja siirtyivät uusiin, samoihin tiloihin Lapinlahteen. Henkilöstö yhdistyi ja yhdistymisen myötä tuli luonnollisesti paljon muutoksia työsuunnitteluun (mm. työpari- ja tiimityöskentelyyn ja työvuoroihin).

Vuodenvaihte 2010-2011 toi suuria muutoksia ja haasteita Alvi ry:n toiminnolle - Casa Francan toiminta päättyi 09.01.2011 ja 1.1.2011 alkoi Francan Päiväkeskuksen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Tukipiste Laturin toiminta jatkuu ostopalveluperiaatteella Vantaan Kaupungin puolella ja Tukipiste Laturilla on Vantaalla yhteiset toimitilat Francan Päiväkeskuksen kanssa. Helsingissä Tukipiste Laturin toiminta jatkuu sosiaaliviraston avustuksella entistä enemmän kansalaisjärjestön toimintana entisissä tiloissa Helsingin Tukiyhteisön nimellä. Cafe Popolo ei ole enää puhdas yhteistyöhanke Alvi ry:n ja Vantaan kaupungin kanssa, vaan Cafe Popolon tarjoaa työtoimintaa vantaalaisille asiakkaille.

Tämä kaikki on näkynyt suurina muutoksina mm. henkilöstön sijoittelussa sekä työnkuvissa, työn organisoinnissa ja työajoissa. Casa Francan työntekijät saatiin sijoitettua muihin yksiköihin, sekä Helsingin että Vantaan avopalveluiden työntekijät (Laturin Tukiyhteisö, Helsinki ja Tukipiste Laturi, Vantaa) siirtyivät pääosin iltavuoropainotteiseen kaksivuorotyöhön kolmivuorotyöstä. Francan Päiväkeskuksessa ja Cafe Popolossa tehdään töitä arkisin maanantaista perjantaihin, virka-aikaan. Kartanoyhteisön olemassaolo oli vaakalaudalla koko vuodenvaihteen ja sielläkin henkilöstössä on ollut todella paljon vaihtuvuutta. Tällä hetkellä (07/2011) asiakastilanne on ollut Kartanoyhteisössä hyvä jo muutaman kuukauden ajan, vakituudesta henkilöstöstä on ollut jatkuvasti pulaa. Uusien työntekijöiden palkkaamisen on kuitenkin estänyt epävarmat tulevaisuudennäkymät ja kaikissa yksikössä meneillään olleet rakennemuutokset, jotka ovat vaikuttavat myös henkilöstöön ja sen sijoittautumiseen koko yhdistyksen tasolla - ja vaikuttavat edelleen.

Vuonna 2010 työsuhteessa oli 35 työntekijää, heistä noin kymmenen on siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Uusia työntekijöitä on rekrytoitu tänä aikana noin kymmenen - ja suurin osa on jatkanut Alvi ry:n palveluksessa koeajan jälkeen.

## 7.5 Vaikutukset työhyvinvointiin ja työilmapiiriin Alvi ry:ssä

Kilpailutusten lähestymisellä tai muulla koko organisaatiota uhkaavalla asialla on ainakin alkuun ollut työhyvinvointikyselyiden sekä oman havainnon mukaan työilmapiiriä koostava vaikutus. Ihmisillä on toki huoli oman työpaikkansa säilymisestä, mutta muutoin ollaan tyytyväisempiä omaan työhön, työn sisältöihin sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä. (Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013.)

Eniten työilmapiiriin tuntuvat kilpailuttamisen tuomien muutosten sijasta vaikuttavan organisaation sisäisiin muutospaineisiin liittyvät työn, työskentelyehtojen tai -olosuhteiden muutokset. Seesteisinä aikoina, kun organisaation työryhmillä ei ole mitään ulkoista uhkaa nousee helposti jännitteitä omassa työryhmässä esimerkiksi lähiesimiehen ja työntekijöiden välille tai työryhmien välille. Seurataan tarkemmin esimerkiksi koko organisaation lyhyen ajan työvuoro-suunnittelua, työryhmän sisäistä työnjakoa tai vuorovaikutussuhteita ja otetaan näitä aiheita esiin yhteistoimintatyöryhmän keskusteluissakin. Myös hallintoa kohtaan ollaan kriittisempiä. (Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013.)

Alvi ry:ssä on tehty työhyvinvointikyselyitä ja työtyytyväisyyskyselyitä säännöllisesti. Vuonna 2012 ja 2013 sovellettiin KIVA -kyselyä. KIVA -kyselyssä on kymmenen yksinkertaista kysymystä, joihin vastataan asteikolla yhdestä kymmeneen. Vuonna 2012 KIVA -kysely tehtiin keväällä huhti-toukokuussa, kun Kartanoyhteisön tilanne oli vaakalaudalla ja lopullinen päätös toiminnan lopettamisesta tehtiin touko-kesäkuussa. Silloin työntekijät olivat huolissaan työn jatkumisesta, mutta työ koettiin mielekkäämmäksi, töihintulo oli mukavampaa ja hallintoon sekä oman lähiesimiehen toimintaan oltiin tyytyväisempiä kuin vuoden 2013 -kyselyssä.

Vuoden 2013 KIVA -kysely tehtiin myös huhti-toukokuussa. Silloin Kartanoyhteisön toiminta oli jo alasajettu, työntekijät olivat sijoittuneet uudelleen organisaatioon ja Vantaan kilpailutuksissa oli saatu sopimuksia uudenlaisten avopalveluiden tuottamisesta. Olot olivat jo vakiintuneemmat vuoden 2013 ja tulevaisuudennäkymiä oli pidemmälle ja ne vaikuttivat lupaavilta - mutta silti töihintuloa ei koettu yhtä mukavaksi eikä hallinnon sekä lähiesimiehen toimintaan oltu yhtä tyytyväisiä. Muutoin kyselyiden keskiarvot olivat samat vuonna 2012 ja 2013. Katso ystävällisesti Taulukko 7, sivulla 63. (Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013.)

		Kuinka kivaa on ollut tulla töihin viime viikkoina ? kivaa / ei-kivaa	Koen työni mielekkääksi / ei-mielekkääksi	Hallitsen työni hyvin / huonosti	Viihdyn lähimpien työkavereitteni kanssa hyvin / huonosti	Mielestäni Alvi ry on työpaikkana hyvä / huono	Kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin ? paljon / vähän	Lähin esimieheni toimii esimiehenä hyvin / huonosti	Alvi ry:n hallinto toimii mielestäni hyvin / huonosti	Kuinka varma on työpaikkasi pysyvyys ? varma / epävarma	Keskiarvo
<b>Koko Alvi ry</b>	<b>2013</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>8,4</b>	<b>8,9</b>	<b>8,7</b>	<b>8,6</b>	<b>8,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>8,1</b>
	2012	8,1	8,5	8,4	8,9	8,7	8,6	8,8	7,8	5	8,1

Taulukko 7: Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013  
(Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.06.2013).

Harvoin yhtä kiivasta ja merkityksiä täynnä olevaa keskustelua syntyy esimerkiksi resurssoinnista tai koulutussuunnitelmista kuin työryhmän sisäisistä suhteista tai työvuorojen jakautumisesta. Toisaalta se nostaa esiin sen, kuinka merkittäviä asioita tasapuolisuus tai oikeudenmukaisuus ovat - tai kuinka tärkeitä ihmissuhteet kuitenkin työpaikalla ovat. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat vaikeita, subjektiivisia, sekä hyvin kokemuksellisia asioita - niiden monikerroksisuuden ymmärtäminen eri konteksteissa onnistuu vasta useamman dialogin kautta. Vaikka perustehtävästä sekä työhön tarvittavista resursseista huolehtiminen on esimiesten ja johdon ensisijainen tehtävä, ei ihmissuhteiden ja ilmapiirin vaikutusta voi ohittaa johtamistyössä. Toisaalta työilmapiiriä on hyvin vaikea lähteä hoitamaan ihmissuhdeasioita selvittäen tai ottaa siitä työnantajan edustajana yksipuolisesti vastuuta. Usein myös perusasioihin keskittyminen helpottaa ihmisten välistä keskinäistä kanssakäymistä ja samalla se parantaa myös työilmapiiriä.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Alvi ry:n organisaation lähihistoriaa ja kilpailutus-ten vaikutuksia siihen ja sen toimintaan erityisesti johtamisen sekä kehittämisen näkökulmasta. Asioiden tapahtumajärjestystä ja joidenkin asioiden välisiä suhteita on arjessa vaikea hahmottaa. Monia tapahtumia ei enää jälkikäteen pysty edes muistamaan ja asioiden kokoa-

minen sekä yhdistäminen voi dokumenttienkin avulla olla haastavaa pidemmän ajan kuluttua. Tietynkaltaisessa pelkistämisessä katoaa mahdollisesti paljon huomionarvoisia asioita ja subjektiivisuus nostaa esiin asioita tai kytkee niitä toisiinsa tavalla, joka ei jollekin toiselle henkilölle tulisi mieleen tai johtaisi samanlaisiin päätelmiin tai mielikuviin. Jäsentämisestä on ollut hyötyä omalle oppimisprosessille - ja sillä voi olla arvoa organisaatiollekin, kunhan työn subjektiivinen lähtökohta pidetään mielessä.

Oman johtamisen ja kehittämisen reflektointi nostaa esiin sekä koettuja asioita että vain mielessä liikkuneita, osin melko jäsentymättömiäkin ajatuksia. Jo pelkkä reflektointi sekä asioiden avaaminen kirjoittamalla tuovat niihin uusia näkökulmia. Erityisen lisäarvon reflektointi saa suhteessa opinnäytetyöhön liittyvään systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja teoriaan. Kun aineistona on omat kokemukset ja havainnot sekä niihin liittyvät ajatukset on vaikea osoittaa yhteyksien todenpitävyyttä. Tuomalla kokemuksieni taustaksi faktatietoa organisaation asiakirjoista ja muusta materiaalista voin osittain tuoda lukijalle näkyväksi omaa ajatusprosessiani. Pyrin osoittamaan millä perusteilla nostin Alvi ry:n organisaation lähihistoriasta mielestäni kilpailutuksiin tai kilpailuttamiseen liittyneitä tapahtumia tai tapahtumaryppäitä, joita yhteensä muodostui neljä. Jaottelua olisi voinut tehdä toisinkin, ryhmittää ja kuvata teemoja eri tavoin ja nostaa kokonaisuudesta muitakin näkökulmia esiin.

Olen pyrkinyt etsimään näkökulmia tieteellisistä julkaisuista sekä käyttämään omien kokemusteni ja havaintojeni tueksi erilaisia Alvi ry:n asiakirjoja ja muita kirjallisia dokumentteja sekä aineiston luotettavuutta lisätäkseni myös haastatellut Alvi ry:n entistä toiminnanjohtajaa Jukka Suurmäkeä. Huolimatta siitä, että kirjoittaessani opinnäytetyötäni ensisijainen pyrkimykseni on saada opinnäytetyön kirjoittamisesta oppimisen ja kehittymisen kannalta merkittävä kokemus sekä työvälineitä tähänhetkiseen työhöni, olen pyrkinyt myös ottamaan aiheeseen etäisyyttä ja tarkastelemaan sitä objektiivisesti tutkimuksellisesta näkökulmasta lisätäkseni aineiston käsittelyn luotettavuutta.

On vaikea tietää, ovatko esiin nostamani asiat merkityksellisiä vain omalle prosessilleni - vai olenko tavoittanut jotain, jolla on merkitystä koko Alvi ry:n organisaatiolle. Vaikka kokemukset ja havainnot suodattuvat yhden henkilön kautta ja niitä on vielä muutoinkin rajattu ajallisesti ja temaattisesti, voidaan silti ajatella johtamisesta ja kehittämisestä löytyvän ehkä muihinkin organisaatioihin yleistettävissä olevia piirteitä. Voisi myös kuvitella pienten organisaatioiden keskijohdon työntekijöiden kamppailevan samanlaisten kysymysten äärellä pyrkiesään työn ohessa kehittymään tehtävissään myös johtajina ja kehittäjinä.

Kuntien talouden heikkeneminen sekä poliittiset päätökset ohjata sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottamista yksityisen markkinatalouden periaattein vaikuttavat sekä palveluiden käyttäjiin että palveluntuottajiin. Vaikka useat kolmannen sektorin järjestöt ovat korostaneet



rooliaan yleishyödyllisinä ja voittoatavoittelemattomina yhteiskunnallisina toimijoina, ne kilpailevat markkinoista samoilla ehdoilla kuin pörssiyhtiöt. Kilpailutuksissa on pakko ottaa huomioon se, että toiminta kannattaa itse itsensä, koska Alvi ry:llä ei ole taustalla mitään säätiötä eikä huomattavia lahjoitusvaroja, joiden avulla se toimisi. Organisaation olemassaolo ei ole itseisarvo sinällään eivätkä osakkeenomistajien tappiot ja jatkuvan kasvun pakko paina taakana kilpailutuksissakaan. Kuitenkin Alvi ry tuntee vastuuta laadukkaiden palveluiden tuottajana, yhteiskunnallisena toimijana ja hyvänä, oikeudenmukaisena työnantajana. Tärkeänä arvona toiminnassa on mahdollisen rahallisen voiton palauttaminen yhteisöjen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin rakentamiseen sekä ihmisten kansalaisuuden ja osallisuuden vahvistamiseen joka sektorilla.

Yhteistyön määrä ja luonne pääkaupunkiseudun kuntien kanssa on Alvi ry:nkin historian aikana vaihdellut. Sosiaali- ja terveysvirasto valvoo palveluiden hankkimista, niiden tuottamista sekä laatua. Tunnelmat ovat vaihdelleet innostuneista yhteishankkeista aina hyvinkin viileään tilaaja-tuottaja -mallin mukaiseen toimintaan, missä palvelun tilaajalla on lähinnä vain vaatimuksia palvelun tuottajaa kohtaan sen sijaan, että yhteistyössä pyrittäisiin viemään eteenpäin asiakkaiden asioita. Esimerkiksi asiakkaan siirtyminen kuntoutuskodista vähemmän tuetun tai itsenäisen asumisen piiriin ei ole yksinomaan palveluntuottajan vastuulla, vaan kytkeytyy koko pääkaupunkiseudun asuntopolitiikkaan.

Hallinnon ja johdon edustajana monista yhteistoimintaneuvotteluihin tai työryhmien ja johdon välisiin konflikteihin johtaneista tapahtumista jää tunne siitä, että asioita olisi hoidettu huonosti tai asiantuntemattomasti. Kilpailutusten ja palveluntuotannon realiteetit ovat kuitenkin olleet vastaansanomattomat ja organisaatioon kohdistuu niin sisäisiä kuin ulkoisia muutospaineita. Silti suunnittelussa ja kehittämisessä on aina pyritty tekemään asiat yhdessä asiakkaiden, työntekijöiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyölle ja avoimelle keskustelulle on pyritty aina myös löytämään tilanteeseen sopivia foorumeita, välineitä ja kanavia ja niidenkin käyttökelpoisuutta on yhdessä arvioitu.

Onko menneen tutkiminen tai yritys ennustaa tulevaisuutta organisaation johtamisen ja kehittämisen kannalta hyödyllistä? Toimintaympäristöt muuttuvat joskus niin nopeasti, ettei palveluntuottaja yksinkertaisesti pysty muuttamaan palvelukonseptiaan riittävän nopeasti tai kykene vastaamaan uudentyyppisten palveluiden kilpailutuksiin. Silti strateginen suunnittelu ja eri vaihtoehtoihin varautuminen voi olla hyödyllistä. Organisaatio oppii koko ajan itsestään ja toimintaympäristöstään, saa ja soveltaa tietoa sekä luo kokonaan uutta tietoa ja osaamista. Se puolestaan taas voi lisätä organisaation reagointikykyä ja sopeutumiskykyä. Parhaimmillaan organisaatio on omalta osaltaan mukana luomassa ja rakentamassa vaihtoehtoja, toisenlaisille lainalaisuuksille rakentuvaa tulevaisuutta pelkän markkinatalouden muutosvaatimusten myötäilyn sijasta.

Keskijohdon tehtävänä näyttäisi niin julkisen kuin kolmannenkin sektorin puolella olevan reagointi siihen, mitä organisaatiomuutosten ja kilpailutusten keskellä kulloinkin tapahtuu. Hyvä johtaminen rakentuu silti toisiaan täydentäen sekä reaktiivisesta että proaktiivisesta johtamisesta. Kehittämisen ja johtamisen kannalta muun muassa strateginen suunnittelu sekä dialoginen että reflektioiva johtaminen voivat olla mielekkäitä lähestymistapoja suuntauduttaessa tulevaisuuden haasteisiin.

Jonkinlaisena yllätyksenä kirjoittajalle tuli se, että Alvi ry:een kohdistuneet muutospaineet eivät kaikki liittyneetkään suoranaisesti tai edes välillisesti kilpailutuksiin tai markkinatalouden ehdolla toimimiseen. Muutospaineita yhtälailla toi toimintaympäristön muutosten ja kilpailutuksiin liittyvien asioiden lisäksi myös yhdistyksen kasvaminen pienestä, epämuodollisesta muutaman hengen työyhteisöstä pieneksi, konsernityyppiseksi organisaatioksi. Asioita ei voinutkaan enää sopia vain työryhmien tai yhteisöjen kesken - alkuun yksiköt pyrkivät toimimaan autonomisesti ilman kytköksiä toisiinsa, mutta pian kävi selväksi, että tarvitaan monia työelämän yhteisiä pelisääntöjä alkaen työaikojen ja palkkausperusteiden suunnittelusta ja sopimisesta.

Jatkotutkimuksen tai ainakin huolellisen kehittämisen paikka on organisaation yhteistoiminnallisuuteen liittyvät asiat. Tärkeää on jatkaa selkeän johtamiskulttuurin luomista: tietyt asiat ovat yhdistyksen hallituksen ja toiminnanjohtajan linjauksia - ja erikseen ovat asiat, joiden päätöksistä voidaan keskustella ja neuvotella. Selkeä johtajuus, roolit ja tehtävät eivät kuitenkaan poissulje dialogisen johtamisen merkitystä - varsinkaan sosiaali- ja terveysalalla. Reflektiivinen työote voi laajentua myös reflektion hyödyntämiseen johtamisessa - varsinkin kun kyse on sellaisen työn johtamisesta, joka käytännössä todentuu kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, missä kohtaavat työntekijän ammatillinen asiantuntijuus ja asiakkaan oma, kokemuksellinen asiantuntijuus.

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli jäsentää menneitä tapahtumia suhteessa omiin kokemuksiin johtamisesta ja kehittämisestä teorian tiedon valossa, käyttäen menetelmänä reflektiota. Reflektio on myös yksi työn kehittämisen keino, jota voisi entistä enemmän soveltaa myös dialogisen johtamisen menetelmänä Alvi ry:ssä. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt avaamaan sitä, mihin olen tukeutunut jäsentäessäni organisaation historiaa ja sen tapahtumia sekä millaisia sisältöjä, tulkintoja ja ajatuksia olen näihin tapahtumiin liittänyt. Lukijan arvioitavaksi jää, kuinka paljon prosessi on palvelut itse aiheen käsittelyä ja missä määrin se on ollut osa omaa prosessiani.

## Lähteet

### Painetut

Drucker, P. F. 2011. Managing the non profit organization Principles and practices. Routledge, New York.

Evers, A. & Laville, J-L. 2004. Defining the third sector in Europe. Teoksessa A. Evers & J-L. Laville (toim.) The Third Sector in Europe. Edward Elgar Cheltenham. UK • Northampton, MA, USA, 11-42.

Haveri, A. 2002. Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. Hallinnon tutkimus 1/2002, 4-19.

Haveri, A. & Airaksinen, J. 2011. Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. Teoksessa A. Haveri, J. Stenvall & K. Majoinen (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta nro 224. Kunnallistieteiden yhdistys, Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2011, 51-62.

Kramer, R. M. 2004. Alternative paradigms for the mixed economy: will sector matter? Teoksessa A. Evers & J-L. Laville (toim.) The Third Sector in Europe. Edward Elgar Cheltenham. UK • Northampton, MA, USA, 219-236.

Myrsky, M. 2010. Valtiontalousoikeus. Talentum.

Saari, J. 2011. Johdanto. Teoksessa J. Saari (toim.) Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta, OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Gaudeamus Helsinki University Press, 9-29.

Sicora, A. 2010. Self-evaluation of Social Work Practice through Reflection on Professional Mistakes. Practice Makes "Perfect"? Revista de Asistentă Socială, anul IX, nr. 4/2010, 153-164.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tiuraniemi, J. 2002. Ammatillinen reflektio. Teoksessa P. Niemi & E. Keskinen (toim.). Taitavan toiminnan psykologia. Turku: Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 165 - 195.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältoanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartola, J. 2006. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Worth, M. J. 2013. Nonprofit Management: Principles and Practice. Third Edition. SAGE Publications.

### Sähköiset

Alvi tiedottaa 1/2004

Viitattu 15.04.2014

[http://www.alvi.fi/documents/Alvi\\_tiedottaa\\_1\\_2004.pdf](http://www.alvi.fi/documents/Alvi_tiedottaa_1_2004.pdf)

Alvi tiedottaa 1/2008

Viitattu 15.04.2014

[http://www.alvi.fi/documents/Alvi\\_tiedottaa\\_1\\_2008.pdf](http://www.alvi.fi/documents/Alvi_tiedottaa_1_2008.pdf)

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto 2000.

Viitattu 20.04.2014

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Fp060302101735S.pdf&ei=tY5TU6mVFujoywOe04DYDg&usg=AFQjCNEJXtxWN9fE-qvnUaDeYuDEDLsSTQ&bvm=bv.65058239,d.bGQ>

Himanen, P. 2013. Johtopäätöksiä Suomelle: Visiona arvokkaan elämän yhteiskunta. Teoksessa P. Himanen & M. Castells (toim.) Kestävän kasvun malli Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013, 321-354.

Viitattu 24.02.2014

[http://cdn.pekkahimananen.org/media/kestavan\\_kasvun\\_malli-globaali\\_nakokulma.pdf](http://cdn.pekkahimananen.org/media/kestavan_kasvun_malli-globaali_nakokulma.pdf)

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto, sosiaalipsykologia. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Akateeminen väitöskirja.

Viitattu 24.02.2014

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf?se](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?se)

Julkisen talouden valinnat 2010 -luvulle. Valtiovarainministeriön julkaisuja 49/2010.

Viitattu 20.10.2013

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20101209Julkis/Valinnat\\_2010.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20101209Julkis/Valinnat_2010.pdf)

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtaminen 15. Acta Wasaensia no 235. Akateeminen väitöskirja.

Viitattu 04.04.2014

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf)

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Management Institute of Finland MIF Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry ja Palje-ryhmä. Tampere.

Viitattu 27.10.2013

[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf)

Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Vaasan yliopisto. Hallintotiede 13. Acta Wasaensia no 212. Akateeminen väitöskirja.

Viitattu 02.03.2014

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-274-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-274-8.pdf)

Järvelin, J. & Pekurinen, M. 2005. Kansainvälisiä kokemuksia tilaaja-tuottajamalleista. Teoksessa Konttinen Mauno (toim.) Tilaaja-tuottajamalli terveydenhuollossa. Stakesin asiantuntijoiden näkemyksiä. Stakes, Työpapereita 10/2005. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 6-9.

Viitattu 11.11.2013

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76849/T10-2005.pdf?sequence=1>

Kajanoja, J. 2008. Hyvinvointivaltio on käännösvirhe. Kela, Julkaisut.

Viitattu 07.11.2012

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/170908122346PB?OpenDocument>

Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa - Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Akateeminen väitös.

Viitattu 25.10.2013

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>

Komulainen, Mikko 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu ACTA 222. Suomen kuntaliitto, Helsinki. Acta-väitöskirja.  
Viitattu 09.03.2014  
<http://acta.uta.fi>

Konttinen, M. 2005. Esipuhe. Teoksessa M. Konttinen (toim.) Tilaaja-tuottajamalli terveydenhuollossa. Stakesin asiantuntijoiden näkemyksiä. Stakes, Työpapereita 10/2005. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 3.  
Viitattu 11.11.2013  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76849/T10-2005.pdf?sequence=1>

Korkman, S. 2011. Onko hyvinvointivalttiolla tulevaisuutta? EVA. Helsinki: Taloustieto Oy.  
Viitattu 11.11.2013  
<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Hyvinvointivaltio.pdf>

Kostiainen, J. 2012. Uudesta johtajuudesta voimaa muutokseen - julkishallinnon johtamisohjelman oppeja. Sitra.  
Viitattu 20.04.2014  
<http://www.sitra.fi/artikkelit/johtaminen/uudesta-johtajuudesta-voimaa-muutokseen>

Kähkönen, L. 2007. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.  
Viitattu 22.11.2013  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67775/978-951-44-7143-8.pdf?sequence=1>

Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA 227. Suomen kuntaliitto, Helsinki. Acta-väitöskirja.  
Viitattu 28.03.2014  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1>

Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasan yliopisto. Hallintotiede 7. Acta Wasaensia No 113. Akateeminen väitöskirja.  
Viitattu 30.09.2013  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-004-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-004-5.pdf)

Malinen, T. 2012. Income inequality in the process of economic development: An empirical approach. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.  
Viitattu 20.10.2013  
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/28517>

Määttä, J. 2009. Palvelutuotantojärjestelmien konsernijohtamisen muutoksesta suurehkoissa kaupungeissa. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisen ja markkinasuuntautuneen palvelutuotantojärjestelmän strategisesta konsernijohtamisesta. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 9/2009. Tampereen kaupunki. Konsernihallinnon talous- ja strategiaryhmä. Tietotuotanto- ja laadunarviointiyksikkö. Tampere.  
Viitattu 07.05.2014  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/m/5gPxIFLVO/A9\\_Maatta.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/m/5gPxIFLVO/A9_Maatta.pdf)

Määttä, J. 2010. Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisenmuutoksista 1993-2006. ACTA 221. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Acta-väitöskirja.  
Viitattu 04.03.2014  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66640/978-951-44-8184-0.pdf?sequence=1>

Rautiainen, H. & Pelanteri, S. 2013. Psykiatrinen erikoissairaanhoito 2011. Tilastoraportti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 4/2013.  
Viitattu 23.11.2013  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104346/Tr04\\_13.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104346/Tr04_13.pdf?sequence=1)

Scharmer, O. 2007. Addressing The Blind Spot of our Time. An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: Leading from the Future as It Emerges.  
Viitattu 20.03.2014  
[https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory\\_U\\_Exec\\_Summary.pdf](https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf)  
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistiota 2012:1. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön KILPAILUTTAMISEN TOIMIVUUS. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö Helsinki 2012.  
Viitattu 11.11.2013  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-18335.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-18335.pdf)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hankinta ostopalveluna - Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi 2007. Kuntaliitto, Helsinki.  
Viitattu 23.11.2013  
[http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-ostopalvelu/Documents/Sosiaali\\_ja\\_terveystieteiden\\_ministeriön\\_hankinta\\_ostopalveluna%5B1%5D.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-ostopalvelu/Documents/Sosiaali_ja_terveystieteiden_ministeriön_hankinta_ostopalveluna%5B1%5D.pdf)

Stenvall, J., Koskela, S. & Virtanen, P. 2011. Julkisen johtamisen sisältöalueet, johtaminen eri hierarkiatasolla. Teoksessa E. Hyryläinen & O-P. Viinamäki (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasan yliopisto. Julkisojohtaminen 16. Acta Wasaensia no 238. Juhlakirja ja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi.  
Viitattu 25.03.2014  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-340-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf)

Tuomioja, E. 1999. Hyvinvointivaltio ja globalisaation hallinta. Teoksessa P. Kosonen & J. Simpura (toim.) Sosialipolitiikka globalisoituvassa maailmassa. Tampere: Gaudeamus, 46-60.  
Viitattu 07.11.2013  
<http://www.tuomioja.org/index.php?mainAction=showPage&id=1013&category=2>

Tuomioja, E. 2002. Hyvinvointivaltio on myös tahdon asia.  
Viitattu 07.11.2013  
<http://www.tuomioja.org/index.php?mainAction=showPage&id=120&category=3>

Tynkkynen, L-K. 2013. Towards Partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland. University of Tampere, School of Health Sciences Doctoral Programs in Public Health (DPPH) National Institute for Health and Welfare Finland. Academic dissertation. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.  
Viitattu 20.03.2014  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67969/978-951-44-9023-1.pdf?sequence=1>

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. ACTA 238. Suomen kuntaliitto. Acta-väitöskirja.  
Viitattu 14.04.2014  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6902.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6902.pdf)

Vantaalaiset sosiaalityön hankkeet saivat tunnustusta 2009. Kauppalehti 13.03.2009.  
Viitattu 12.04.2014  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20090301/12369339517210>

## Julkaisemattomat

Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2012

Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet lokakuu/2013

Alvi ry:n henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet 2014

Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013. Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.06.2013.

Alvi ry:n nettisivu 2014.

Viitattu 12.03.2014

<http://www.alvi.fi/documents/Organisaatiokaavio.pdf>

Alvi ry:n toimintakertomukset ja suunnitelmat - koko organisaation ja eri yksiköiden omat

- Alvi ry:n toimintakertomus 2011
- Alvi ry:n toimintakertomus 2012
- Alvi ry:n toimintakertomus 2013
- Alvi -kodin toimintakertomus 2007
- Alvi -kodin toimintakertomus 2008
- Alvila -kodin toimintakertomus 2010
- Alvila -kodin toimintakertomus 2011
- Alvila -kodin toimintakertomus 2012
- Alvila -kodin toimintakertomus 2013
- Café Popolon toimintakertomus 2011
- Café Popolon toimintakertomus 2012
- Café Popolon toimintakertomus 2013
- Elvi -kodin toimintakertomus 2007
- Elvi -kodin toimintakertomus 2008
- Francan päiväkeskuksen toimintakertomus 2011
- Francan päiväkeskuksen toimintakertomus 2012
- Francan päiväkeskuksen toimintakertomus 2013
- Laturin Tukiyhteisön toimintasuunnitelma 2011
- Laturin Tukiyhteisön toimintakertomus 2011
- Laturin Tukiyhteisön toimintakertomus 2011
- Laturin Tukiyhteisön toimintakertomus 2012
- Laturin Tukiyhteisön toimintakertomus 2013
- Tukipiste Laturin toimintakertomus 2011
- Tukipiste Laturin toimintakertomus 2012
- Tukipiste Laturin toimintakertomus 2013

Alvi ry:n yhteistoimintaan liittyvät asiakirjat

- Yhteistoimintamenettelyneuvottelukokouksen pöytäkirja 05.06.2012
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen keskustelumuistio 06.11.2009
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.06.2013
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 01.08.2012
- Yhteistoimintaneuvottelukokouksen pöytäkirja 02.12.2009
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 02.02.2010
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 20.12.2010
- Yhteistoimintatyöryhmän kokouksen pöytäkirja 04.12.2009

Suurmäki, J. 2010. Toiminnanjohtaja Jukka Suurmäen tiedote Alvi ry:n Tukipiste Laturin alasajon uhasta 01.08.2010

Tulevaisuusskenaarioita 8/2010. Materiaalia Alvi ry:n hallituksen kokoukseen syyskuulta 2010.

Sähköinen kurssimateriaali Opiman sivustoilla - Laurea, Hyvinkää -

Knuutinen, R. 2012. Taloudellinen näkökulma. Kurssin B0145:Julkisen sektorin rahoitus ja talouden johtaminen, 5 op sähköinen materiaali Hyvinkään Laurean Optiman sivustoilla.

Seminaarit, luennot ja haastattelut

Andersson, H. 2011. Intersubjektiivisuus asiakas- ja terapiatyössä. "Elämän psykologia onkin dialogista musiikkia". Seminaari 09.-11.06.2011, luennoitsijoina Harlene Anderson, Maggie Carey, Jaakko Seikkula, John Shotter sekä Pekka Holm ja Markku Sutela. Hotelli Rantasipi Aulanko, Hämeenlinna.

Järvensivu, T. 2014. Avaimia suunnitelmalliseen verkostoyhteistyöhön -seminaari 18.03.2014. Botta, Helsinki.

Suurmäki, J. 2014. Alvi ry:n entisen toiminnanjohtajan haastattelu 14.04.2012 kello 16.00 - 17.45. Alvi ry:n hallinnon tilat Mechelininkatu 11, 00100 Helsinki.



## Kuviot

Kuvio 1: Alvi ry:n organisaatio 2014 .....	39
Kuvio 2: Alvi ry:n johtamisen ja kehittämisen verkostot 2009 - 2013.....	42
Kuvio 3: Vaikutukset Alvi ry:n organisaation rakenteisiin.....	44
Kuvio 4: Alvi ry:n organisaatioon kohdistuvia muutospaineita .....	51
Kuvio 5: Tulevaisuusskenaarioita 8/2010 .....	56

## Taulukot

Taulukko 1: Aiheenmukainen haku Nelli -tiedonhakuportaalin kautta eri tietokannoista ..	14
Taulukko 2: Alvi ry:n organisaation ja eri yksiköiden kehitys .....	49
Taulukko 3: Markkinaehtoistumisen vaikutukset Alvi ry:n palveluprosesseihin .....	51
Taulukko 4: Alustavia ajatuksia henkilöstön sijoittumisesta .....	57
Taulukko 5: Työsuhteen pituus Alvi ry:ssä .....	58
Taulukko 6: Alvi ry:n henkilöstön työsuhteet ja niiden kehitys.....	58
Taulukko 7: Alvi ry:n KIVA -kyselyn tulokset 2012 ja 2013 .....	63

## Liitteet

Liite 1 Kysely kesä 2011: Työn sisältö, työpisteet, työaika ja työvuorojen suunnittelu .... 76

## Liite 1 Kysely kesä 2011: Työn sisältö, työpisteet, työaika ja työvuorojen suunnittelu

Kysely kesä 2011			
Nimi:			
Työn sisältö	Kyllä	Ei	Minkä luonteisissa tehtävissä kokisit osaamisesi tulevan parhaiten käyttöösi ? Muut kommentit ?
<b>Missä Alvi ry:n yksikössä voisit työskennellä ? Merkitse kyllä tai ei aina kunkin yksikön kohdalle ja pohdintaasi, miksi näin ajattelet tällä hetkellä.</b> <b>Missä yksikössä työn sisältö vastaa sellaista työtä, mitä haluaisit erityisesti tehdä - minkä luonteisissa tehtävissä ? Mitä muita vastuualueita toivoisit itsellesi yksikköäsi tai yhdistystä ajatellen ?</b>			
<b>Alvila</b> (enimmäkseen kolmivuorotyö ma-su, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Kuuden viikon jaksossa voisi olla muutama (2-6) työvuoroa avotoimintojen työpisteissä - kotikäyntejä, retkiä, ryhmiä, avointa olohuonetta... Tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.).			
<b>Laturin Tukiyhteisö, Helsinki</b> (enimmäkseen iltatyö ma-su, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Jos haluan yötyötä, teen sen perehdyttynä toisessa yksikössä ja tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta tai yhdistettyjä retkiä tms.).			
<b>Tukipiste Laturi, Vantaa</b> (enimmäkseen iltatyö ma-su, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Jos haluan yötyötä, teen sen perehdyttynä toisessa yksikössä ja tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.).			
<b>Kartanoyhteisö</b> (enimmäkseen kolmivuorotyö ma-su, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.)			
<b>Francan Päiväkeskus</b> (enimmäkseen päivätyö ma-pe, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.)			

<b>Cafe Popolo</b> (enimmäkseen päivätö ma-pe, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.)			
<b>Hallintola</b> (enimmäkseen päivätö ma-pe, työvuorot pääsääntöisesti 8 tuntia. Tarpeen mukaan työni muutenkin voi joskus sivuta muita yksiköitä (sisäistä sijaistusta, yhdistettyjä retkiä tms.)			
<b>Top 3 - Työpisteet siinä järjestyksessä, missä haluaisit niissä työskennellä,</b> kommentoi varsinkin työn sisältöä ja tahtoessasi esim. työaikoja, työpalkan sijaintia, epämuukavista työaajoista kertyvien lisien merkitystä tms. tai muita oleellisia asioita. (kaavakkeen toinen puoli käytettävissä myös)			
<b>sija 1.</b>			
<b>sija 2.</b>			
<b>sija 3</b>			

<b>Työaika ja työvuorojen suunnittelu</b>			
Millaisia työvuoroja mieluiten tekisit ? Toivoisitko siirtoa johonkin toiseen yksikköön työaikojen tai palkan vaikuttavien lisien vuoksi ?			
<b>Työvuoroista: yksi-, kaksi- vai kolmivuorotyö ?</b>			
	Kyllä	Ei	Kommentti
Haluaisin tehdä pääsääntöisesti päivävuoroa 8-18 (tai jotain siltä väliltä)			
Haluaisin tehdä pääsääntöisesti iltavuoroa 11-22 (tai jotain siltä väliltä)			
Haluaisin tehdä kaksivuorotyötä 9-17 ja 13-12			
Haluaisin, että työvuoroihini kuuluisi myös yötyötä, eli kolmivuorotyö			
<b>Työvuorojen pituus</b>			
	Kyllä	Ei	Kommentti
Toivoisin, että työvuoroni ovat pääsääntöisesti 8 -tuntisia			
Toivoisin, että työvuoroni olisivat pääsääntöisesti pidempiä kuin 8 tuntia			
Toivoisin, että pääsääntöisesti voisin tehdä ultrapitkiä työvuoroja - 12 tuntia tai vielä pidempiä ?			
<b>Arkityö vai arki- ja viikonlopputyö ?</b>			
	Kyllä	Ei	Kommentti
Haluun tehdä töitä pääsääntöisesti arkisin			
Toivoisin sekä arki- että pyhätyötä			
Toivoisin työvuoroni pääasiallisesti viikonloppuisin (ja juhlapyhinä)			
<b>Vapaapäivät</b>			
	Kyllä	Ei	Kommentti
Toivoisin aina vapaat viikonloput			
Toivoisin vapaat pääsääntöisesti arkena			
Vapaat sekä että, viikonloppuina ja arkisin...			
Haluun aina vähintään kaksi vapaa päivää peräkkäin			
Yhden päivän vapaat, myös arkisin sopivat minulle hyvin			
Haluaisin vapaat aina mahdollisimman pitkinä putkina, vaikka se tietäisi pitkiä työrupeamia			